

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Letícia de Souza Lanzer

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO
PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
DO SUL DE SANTA CATARINA.**

Florianópolis

2004

Letícia de Souza Lanzer

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO
PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
DO SUL DE SANTA CATARINA.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Florianópolis

2004

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO
PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
DO SUL DE SANTA CATARINA.**

LETÍCIA DE SOUZA LANZER

Dissertação submetida à banca examinadora no
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina
para obtenção do título de
Mestrado.

Coordenador do curso: Dr. Edson Pacheco Paladini

Dra. Jane Iara Pereira da Costa _____
UFSC/EPS – Orientadora

Dra. Olga Regina Cardoso _____
UFSC/EPS – Co-Orientadora

Dr. Alexandre Luz Inkotte _____
Faculdades de Energia

Florianópolis (SC-Brasil), 30 de setembro de 2004

RESUMO

A presente dissertação se propõe a elaborar estratégias e ações de marketing de relacionamento para uma Instituição de Ensino Superior, com base na abordagem dos Seis Mercados, de Martin Christopher (in McDonald, 2001, pp.83-100). O estudo se apoia em fundamentação teórica e estudo de caso. A evasão é um fator preocupante para as universidades brasileiras, especialmente as particulares, que dependem do pagamento das mensalidades de seus alunos para sua manutenção. Além de atraí-los para o vestibular e a matrícula, é preciso buscar a permanência dos alunos nas salas de aula. O marketing de relacionamento é a disciplina que se propõe a fidelizar clientes através de uma aproximação e desenvolvimento de relações entre as organizações e seus clientes, envolvendo todos os elementos participantes do processo, tais como funcionários, fornecedores e comunidade local. Através do marketing de relacionamento, as universidades têm a possibilidade de identificar as expectativas e percepções dos seus clientes, os alunos, em relação à qualidade da Instituição. Em decorrência disso, poderão criar, corrigir ou aperfeiçoar os processos, sistemas e demais fatores que possam influenciar na busca pela excelência, na concepção de seus alunos. A produtividade também terá um ganho, na medida em que os esforços são dirigidos para o que realmente importa para o cliente. O marketing de relacionamento pode conferir às universidades a vantagem competitiva para se manter e se diferenciar no mercado.

Palavras-chave: ensino superior, educação, serviços, qualidade, produtividade marketing, marketing de relacionamento.

ABSTRACT

This lecture considers to elaborate strategies and action of relationship marketing for a Superior Education Institution, based on the boarding of the Six Markets, Martin Christopher (in McDonald, 2001, pp.83-100). The study gets its support in the theoretical recital and study of case. The evasion is a preoccupying factor for the Brazilian universities, especially the particular ones, that they depend on the payment of the monthly fees of its pupils for its maintenance. Beyond this reality, it is necessary to look for the presence of the pupils in the classrooms and get them attracted for the vestibular contest and the school registration. Relationship marketing is the discipline that it is considered to make clients trustable through an approach and development of relations between the organizations and its customers, involving all the participant elements of the process, such as employee, supplier and local community. Through relationship marketing, the universities have the possibility to identify the expectations and perceptions of its customers, the pupils, in relation to the quality of the Institution. As a result of this, they will be able to create, to correct or to perfect the processes, systems and all factors that can have influence in the search for the excellency, in the conception of its pupils. The productivity will also have a profit, in the measure where the efforts are directed for what really matters for the customer. Relationship marketing can offer the universities the competitive advantage to remain itself and to be a differential in the market.

Key-words: superior education, education, services, quality, productivity, marketing, relationship marketing.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivo Específico	16
1.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	17
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1 CONCEITO DE MARKETING	22
2.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	26
2.3 O CONSUMIDOR DE SERVIÇOS.....	30
2.4 QUALIDADE EM SERVIÇOS	34
2.5 CONCEITO DE ESTRATÉGIA	40
2.6 MARKETING DE RELACIONAMENTO	42
2.7 A ABORDAGEM DOS SEIS MERCADOS DE MARTIN CHRISTOPHER	52
2.7.1 Mercados de Clientes	55
2.7.2 Mercados Internos	56
2.7.3 Mercados de Recrutamento	58

2.7.4 Mercados de Fornecedores	60
2.7.5 Mercados de Influências	61
2.7.6 Mercados de Recomendações	62
3 METODOLOGIA	64
4 RESULTADOS	71
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNISUL	71
4.2 ANÁLISE DE ASPECTOS DA UNISUL PARA DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	80
4.2.1 Aspectos Físicos da Unisul	81
4.2.2 Aspectos Financeiros da Unisul	85
4.2.3 Aspectos Humanos da Unisul	88
4.3 DEFINIÇÃO DOS MERCADOS DE RELACIONAMENTO DA UNISUL	91
4.3.1 Mercados de Clientes da Unisul	94
4.3.2 Mercados Internos da Unisul	97
4.3.3 Mercados de Recrutamento da Unisul	99
4.3.4 Mercados de Fornecedores da Unisul	100
4.3.5 Mercados de Influências da Unisul	102
4.3.6 Mercados de Recomendações da Unisul	104
4.4 PROPOSTA DE RECONHECIMENTO DAS ÁREAS PRIORITÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	106
4.5 PROPOSTAS DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA A UNISUL E SEUS MERCADOS DE RELACIONAMENTO	115

4.6 PROPOSTAS DE AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA ÁREAS PRIORITÁRIAS NA UNISUL	117
5 CONCLUSÃO	125
5.1 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS	130
REFERÊNCIAS	131
APÊNDICES	134
APÊNDICE A – Roteiro Básico de Entrevistas	135
APÊNDICE B – Transcrição das Entrevistas	136
Entrevista 1	137
Entrevista 2	138
Entrevista 3	141
Entrevista 4	144
Entrevista 5	148
Entrevista 6	151
Entrevista 7	154
Entrevista 8	158
Entrevista 9	166
Entrevista 10	169
Entrevista 11	171
Entrevista 12	175
Entrevista 13	179

1 INTRODUÇÃO

A demanda por ensino superior cresce no Brasil. Segundo dados do CENSO citados por Braga (2002, p.01), em 2001 a razão foi de 15% ao ano, chegando a apresentar uma relação média de 1,8 candidato/vaga inscritos em processos seletivos neste período. Para a maioria dos setores, ter um número de clientes potenciais maior que a capacidade de atendimento representa garantia de lucros, oportunidade de crescimento e motivo para comemorar.

O momento é de reflexão e preocupação, pois quando chega a hora de efetivarem-se as matrículas dos candidatos aprovados no vestibular a realidade é outra. Outros dados do CENSO referenciados por Braga (2002, p.01) apontam que, neste mesmo ano de 2001, apenas 69% das vagas oferecidas foram preenchidas. Observa-se que, a cada ano, a demanda cresce, mais vagas são oferecidas pela abertura de novos cursos e instituições, e a proporção de vagas ocupadas diminui. Além disso, há ainda o composto inadimplência, beirando 30%, e evasão, acima de 40% em 4 anos, representado por alunos que abandonam os cursos.

O que se observa é uma necessidade mal atendida de tal forma que muitos clientes potenciais não chegam a experimentar as ofertas disponíveis, e outros tantos abandonam o investimento que já fizeram (ainda que seja somente de tempo, no caso de universidades públicas) antes de receber o tão almejado diploma. Maior

parte dos motivos podem ser encontrados no composto mercadológico produto, preço, promoção e ponto de distribuição. Tratam-se de cursos inadequados, preços acima da média comportada pelos vestibulandos e alunos, falta de ações voltadas para a satisfação de necessidades paralelas dos alunos tais como lazer, cultura e esporte, inexistência de premiações na forma de reconhecimento e descontos para alunos que se destaquem, campus mal localizados, entre outros.

Diante deste cenário, os mantenedores de Instituições de Ensino Superior de caráter privado devem estar em estado de alerta, pois os resultados parecem fortemente ameaçados. Diferente do que ocorre no universo das Universidades e Faculdades Públicas, sua sobrevivência depende de obterem receita maior que despesa, com maior parte dos recursos advindos justamente das mensalidades pagas por seus alunos. Mais do que nunca, é preciso diferenciar-se no mercado para preencher todas as vagas, e manter seus clientes satisfeitos para que permaneçam nos cursos até sua conclusão.

Assim como em outros setores, satisfazer o cliente e fidelizá-lo é a chave do sucesso. Esta é a proposta do marketing de relacionamento, uma abordagem do marketing que sustenta a importância não apenas de conquistar, mas também de reter clientes. Estudos comprovam que, considerando diversos fatores que vão desde os gastos com mídia até o tempo ganho com a agilidade no atendimento de pessoas que já conhecem o produto e o sistema (o que permite atender um maior número de clientes num mesmo espaço de tempo, ou disponibiliza tempo para a execução de outras atividades), atrair novos clientes é muito mais oneroso que mantê-los.

Esta afirmação torna-se especialmente verídica quando a empresa que coloca o produto no mercado oferta pacotes para grupos de clientes, disponibilizando-os mesmo que o grupo necessário para justificar o empreendimento não esteja completo. Como exemplo, uma agência de turismo que realize uma viagem com pouco mais que a metade da lotação de passageiros do avião fretado.

Isso é o que acontece nas salas de aula de algumas faculdades e universidades no decorrer dos cursos. Na medida em que o tempo passa, e a euforia de ingressar num curso superior cede lugar à constante avaliação da relação custo/benefício e a evasão começa a esvaziar as salas de aula. Os recursos (espaço físico, professores, funcionários, equipamentos) devem estar disponíveis mesmo que atendam somente 20 alunos numa sala preparada para receber 35 ou 40.

É fundamental manter o cliente fiel pelo maior prazo possível. Não somente até a conclusão do curso, pois mesmo após esta etapa, ele se torna uma fonte de referência para outros. No entanto, a realidade está tão distante disso no Brasil, que poderá se considerar um grande passo se as Instituições de Ensino Superior conseguirem ao menos assegurar que a grande maioria de seus alunos efetivem sua matrícula até a obtenção da graduação.

É preciso aproximar-se do aluno, conhecê-lo melhor, desenvolver um relacionamento que permita identificar suas necessidades para então criar estratégias e ações bem dirigidas, poupando esforços e reduzindo custos, pela maior acurácia. Determinados grupos envolvidos com a Instituição de Ensino Superior – comunidade, corpo docente e funcionários, por exemplo – também são valiosos no sentido de que podem contribuir para um melhor desempenho junto aos

clientes. Nesse caso, deve-se identificar quais são os principais grupos e desenvolver estratégias específicas também para eles.

Através de pesquisa bibliográfica, análise de site e material de divulgação, entrevista com gestores da Unisul, e fundamentando-se na abordagem dos seis mercados de relacionamento, de Christopher in McDonald (2001, pp.83-100), este trabalho identifica quais os grupos considerados principais para determinada Instituição de Ensino Superior, a Unisul, e sugere estratégias de marketing para que ela possa se sobressair pela fidelização de seus clientes, premissa básica do marketing de relacionamento.

1.1 JUSTIFICATIVA

O aumento da competitividade no mercado em que atuam as Instituições de Ensino Superior cria a necessidade da diferenciação para adquirir e reter alunos. Com o crescimento do número de vagas pela abertura de novos cursos, faculdades e universidades, o nível de exigência dos clientes se eleva, pois procuram a melhor entre tantas alternativas para satisfazer suas necessidades. A fidelização, aliás, era uma questão pouco considerada até que finalmente percebeu-se que os índices de evasão vêm se tornando insuportáveis (e insustentáveis). Kotler e Fox (1994, p.383) afirmam: “Retenr alunos é tão importante quanto atrair e matriculá-los. Alunos não são

audiência cativa. Cada estudante matriculado renova sua decisão de matrícula todo o ano ou semestre”.

Entender o marketing como uma função restrita a desenvolvimento de folhetos e campanhas publicitárias, associada a preparação de eventos, é um grande engano, que ainda ocorre com frequência. O marketing é muito mais que isso, envolvendo também, entre outras atividades, pesquisas para conhecer melhor os públicos e saber o que desejam os clientes, de modo a dar suporte ao desenvolvimento de estratégias e ofertas (cursos e serviços, por exemplo, em uma universidade).

O marketing de relacionamento é uma abordagem que valoriza o princípio de fidelização de clientes, e colabora para o aperfeiçoamento dos processos de produção a partir da identificação das necessidades dos clientes e demais mercados envolvidos com a organização, através da estratégia de aproximação. Daí a relação deste estudo com o âmbito da Engenharia de Produção, na área de Qualidade e Produtividade.

Slack (1999, p. 31-54) apresenta um modelo no qual qualquer atividade de produção se dá na seqüência *input-transformação-output*, onde *input* envolve os recursos a serem transformados (materiais, informações e/ou consumidores) e os recursos de transformação (instalações e pessoal). Nesse caso, uma universidade, por atuar na área da educação, seria um ambiente de transformação do estado psicológico dos consumidores. Considerando que a administração da produção envolve gerenciar esse modelo, o autor comenta:

“A reação do mercado ao *output* de bens e serviços produzidos determinará se a produção está sendo bem administrada. Se a

maneira como os bens e serviços são produzidos satisfizer os consumidores da organização, o papel da função produção em contribuir para os objetivos competitivos ou estratégicos será confirmado”.

SLACK (1999, p.52)

Esta reação se evidencia na forma de resultados. Mas antes que a situação chegue a extremos, o cliente sinaliza de diferentes formas o seu grau de satisfação.

Como processos poderão ser ajustados e melhores resultados poderão ser atingidos se não houver conhecimento dos reais interesses dos clientes e das falhas nos processos? Como se aproximar dos clientes de modo a identificar corretamente estes interesses e falhas? Como saber se seus interesses estão sendo atendidos e as falhas solucionadas antes que ele resolva abandonar a instituição? É preciso criar uma proximidade e um grau de confiança mútua que permita definir a melhor forma de administrar a produção na busca da excelência. A opinião do cliente é fundamental na medida em que a qualidade de bens e serviços numa instituição de ensino superior tem poucos dados quantitativos para ser mensurada e depende muito, portanto, do olhar subjetivo de quem a usufrui.

Por fim, cabe salientar que um processo de melhoria na produção de bens e serviços tem por objetivo obter maior grau de satisfação dos clientes com menor custo, mas envolve ainda outros públicos que podem estar relacionados com este processo. A abordagem dos seis mercados, de Martin Christopher in McDonald (2001, pp.83-100), coloca o mercado de clientes em evidência, relacionando-o com outros mercados (fornecedores, influências e outros), que também tenham vínculo com a organização. Trata-se de entender o impacto de cada mercado que compõem o ambiente sobre a satisfação e as decisões do cliente, e a forma como as organizações podem se relacionar com eles para obterem melhores resultados.

O trabalho aqui desenvolvido permite às Instituições de Ensino Superior clarear a sua visão de relacionamento com os clientes. A partir do momento em que se compreenda que o marketing não é uma função imprópria para as organizações voltadas para a educação, e sim propulsora para a obtenção da qualidade no seu desempenho, melhorias poderão ser implementadas no que tange a seus produtos e serviços. Com efeito, consideram-se também beneficiários deste estudo os clientes e demais mercados afetados por um novo posicionamento das Instituições que adotarem o marketing de relacionamento como filosofia.

Se o objetivo de retenção de clientes, por fidelização (que só se consegue com qualidade e clientes satisfeitos) for atingido pelas Instituições na área de ensino universitário, significa que os índices de evasão deverão cair. Paralelamente, a sociedade estará recebendo um número maior de profissionais bem capacitados para exercer sua profissão.

Cabe ressaltar que não há diferenciação se muitas Instituições recorrerem à mesma estratégia, a não ser pela competência com que cada uma consiga desenvolvê-la. Nem todas terão o mesmo potencial para a implementação de uma estratégia "A", mas poderão ser bem sucedidas ao implementar a estratégia "B" ou "C".

O Marketing de Relacionamento tem se mostrado uma estratégia eficaz para muitas empresas obterem vantagem competitiva. Que estratégias e ações de marketing de relacionamento poderiam ser propostas para uma Instituição de Ensino Superior buscar diferenciação entre suas concorrentes? Outras Instituições poderão, a partir desta pesquisa, considerar o marketing de relacionamento como uma alternativa para se manter e se destacar no mercado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver proposta de estratégias de Marketing para uma Instituição de Ensino Superior, com base na abordagem dos 6 mercados de relacionamento de Martin Christopher.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Estabelecer a relação das bases conceituais do Marketing de Relacionamento com as Instituições de Ensino Superior.
- b) Levantar a situação da estrutura institucional para o desenvolvimento de estratégias de Marketing.
- c) Identificar os mercados de relacionamento da Instituição foco do estudo.
- d) Propor ações e estratégias de Marketing de Relacionamento para a Instituição em estudo, em áreas prioritárias.

1.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Pela amplitude do tema, este estudo se restringe ao atendimento dos objetivos propostos. Não serão abordadas em detalhes questões relativas a recursos humanos, físicos, tecnológicos ou financeiros para implantação das estratégias propostas. Esta poderá ser a etapa seguinte, para novos estudos. O trabalho, no entanto, levanta possibilidades cabíveis no que diz respeito a esses recursos. O Marketing de Relacionamento envolve, acima disso, uma questão relativa à forma de gerenciar, de atender, de ver o negócio, os clientes e os demais mercados envolvidos.

Toda instituição ou empresa que queira aprimorar seus processos e diferenciar-se de seus concorrentes deve reconhecer a necessidade de algum investimento para obter resultados. Uma ampla análise da Unisul poderia apontar setores com recursos disponíveis, o que poderia reduzir o valor deste investimento, pela redistribuição destes recursos. Cabe salientar que não se trata apenas de investimento financeiro. Há também envolvimento de tempo e esforço de cada um em compreender a importância de valorizar os clientes considerados (erroneamente) cativos, desenvolver relacionamentos e retê-los pela fidelização.

Ainda com relação às limitações do estudo, cabe ressaltar:

- a) As estratégias desenvolvidas neste estudo são orientadas para a instituição em questão. A sua aplicação em outras universidades ou faculdades depende de adequação à realidade de cada uma.

- b) Dados coletados a partir de entrevista são passíveis de subjetividade. Apesar do estudo de caso não estar completamente ancorado nas entrevistas, estas são a maior fonte de informação. Na busca de maior objetividade, valorizou-se nas declarações os aspectos de ordem mais impessoal, tais como atividades realizadas, e motivos da instituição para o desenvolvimento das mesmas.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho consiste numa pesquisa aplicada, qualitativa, e exploratória. Os procedimentos metodológicos adotados, reconhecidos no meio científico, foram a pesquisa bibliográfica e de estudo de caso, cujos detalhes são apresentados no capítulo 3, atestando a validade do estudo.

A pesquisa bibliográfica abordou temas relativos ao estudo de forma abrangente e bem fundamentada em autores de renome na atualidade. A aplicabilidade dos objetivos propostos encontra respaldo no estudo de caso feito junto à UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina. Trata-se de uma

Instituição de Ensino Superior caracterizada como empresa pública, de direito privado, atuando no setor de serviços.

Visita aos principais campi que constituem a Universidade (com objetivo de observação), pesquisa de materiais impressos da instituição, e entrevistas junto a gestores da organização constituem a base do estudo de caso. Os gestores entrevistados foram escolhidos de modo a cobrir toda a área de estudo desta pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Na primeira parte deste estudo, faz-se uma introdução contemplando a exposição do tema, a justificativa e relevância do trabalho, a definição dos objetivos, bem como as delimitações do estudo e seus procedimentos metodológicos.

Na segunda parte, compõem-se os fundamentos teóricos sobre o tema compreendendo as fases de conceituação de marketing, visão sobre as características dos serviços e qualidade em serviços, definição de estratégia, e explanação a respeito de marketing de relacionamento, incluindo a abordagem dos Seis Mercados, de Martin Christopher (in McDonald, 2001, pp.83-100). Essa parte se encerra com o desenvolvimento do assunto: marketing de relacionamento para Instituições de Ensino Superior.

A terceira parte desse trabalho aborda a metodologia utilizada para o seu desenvolvimento, classificando e fundamentando o estudo conforme os preceitos didáticos vigentes.

Na quarta parte do estudo, descreve-se, primeiramente, a realidade investigada no estudo de caso, no que diz respeito a estrutura da Unisul para o desenvolvimento de estratégias e ações de marketing de relacionamento em áreas prioritárias. Na seqüência, são identificados os mercados de relacionamento da Instituição foco do estudo, bem como as áreas prioritárias, e apresentadas tais propostas.

Na quinta e última parte do trabalho, conclui-se o estudo realizado fazendo-se referências ao tema abordado, apresentando de forma sucinta a resposta aos objetivos previamente determinados. Essa parte se encerra com a apresentação de idéias para o desenvolvimento de novos estudos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As estratégias de marketing de relacionamento desenvolvidas para a Instituição de Ensino Superior objeto deste estudo de caso são baseadas na abordagem dos seis mercados de Christopher in McDonald (2001, pp.83-100). Elas pretendem contribuir para a qualidade dos serviços prestados, conceito formado a partir da percepção dos clientes.

Entre diversas formas de se identificar as necessidades dos clientes para satisfazê-las, o Marketing de Relacionamento se constitui na alternativa que constrói e gerencia importantes canais de comunicação entre eles e a organização. Especialmente no setor de serviços, onde o fator humano é determinante na obtenção da qualidade, muitos dos canais estão na própria situação de atendimento ao cliente, no processo de produção e entrega dos serviços.

Diversos mercados, além do interno, têm, com diferentes graus, uma parcela de responsabilidade ou interferência sobre a percepção dos clientes a respeito dos serviços. A abordagem dos seis mercados considera essa premissa e foca, como toda empresa voltada para o cliente deve fazer, os mercados de clientes no centro do sistema.

2.1 CONCEITO DE MARKETING

Originalmente, via-se o marketing como uma função exclusivamente voltada para o convencimento do cliente para a compra do que se produzia. Na década de oitenta, a Associação Americana de Marketing apud Schewe e Smith (1982, p.14) apresentava o seguinte conceito: “marketing é o desempenho das atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor ou usuário”. Se antes a informação tinha sentido unidirecional, pretendendo apenas informar os usuários a respeito do produto e persuadi-los à compra, hoje é preciso, mais do que nunca, saber o que o mercado quer.

O marketing passou a apresentar também a preocupação com a produção daquilo que os consumidores desejam, através de ações inerentes a sua função, tais como a pesquisa de mercado. Pode-se ainda observar a evolução do marketing nos conceitos da literatura, o que é natural na medida em que esta seja uma atividade dinâmica, e cujo ambiente de atuação exija seu aprimoramento constante. Se o marketing se resumisse hoje ao que era no passado, não teria sobrevivido às inovações tecnológicas e à crescente concorrência que leva à maior exigência por parte dos consumidores, e outros desafios contemporâneos.

Note-se os conceitos atribuídos pelo guru do marketing, Phillip Kotler, em diferentes momentos:

a) “Marketing é o conjunto de atividades humanas que têm por objetivo a facilidade e a realização de trocas.”

(KOTLER, 1976, p.36)

b) “Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar os objetivos institucionais. Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender esses mercados.”

(KOTLER; FOX, 1994, p. 25)

c) “Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.”

(KOTLER, 1999, p. 155)

No escopo dos conceitos, nota-se o aumento do grau de integração entre organização e cliente, que inicialmente caracterizava-se por simples troca e chegou ao nível de relacionamento, passando por informação, motivação e atendimento. Houve também mudança no que diz respeito à forma de ver aqueles com quem a organização interage. Inicialmente não havia sequer caracterização das partes envolvidas, depois veio a noção de mercado e agora são os clientes com toda a sua peculiaridade. Já não são vistos simplesmente como números ou fatias de um gráfico em forma de pizza.

O papel da comunicação cresceu, tornando-se fundamental para o reconhecimento das expectativas dos clientes e, portanto, para o gerenciamento de produtos e serviços. Na outra ponta, a facilidade de acesso que os consumidores têm à informação tornou-os mais exigentes e conhecedores dos seus direitos. Não é mais possível sustentar uma imagem diferente da realidade. A organização que não se voltar para a atendimento das necessidades e anseios de seus clientes tende a sucumbir.

A funções de marketing giram em torno do *mix de marketing*, um composto também chamado de 4Ps que envolve os seguintes elementos: produto, preço, ponto de distribuição (também chamado de praça ou posicionamento) e promoção. Atualmente muitos autores questionam a abrangência dos 4Ps (representantes do Marketing Tradicional), que poderiam não ser apropriados para o setor de serviços ou para a nova realidade de mercado.

Na verdade, a leitura que se faz deles é o que vai determinar a qualidade das decisões e ações tomadas sobre cada um. É preciso ter a visão de cliente. Uma abordagem interessante, neste sentido, é o sistema proposto por Lautenborn apud Cobra (2001, p. 19), no qual o composto mercadológico cede lugar aos 4Cs: cliente, custo, conveniência e comunicação.

Comparando-se item a item, observa-se uma mudança de foco. A visão antes interna, nos 4 Ps, passa a externa, nos 4Cs. Ainda que se possa considerar a reflexão sobre estes aspectos implícita no *mix de marketing*, o sistema evidencia a necessidade da organização se colocar no lugar do cliente para satisfazê-lo. Entendendo o cliente, o marketing auxilia os sistemas de produção a fazer o melhor para atendê-lo. Grönroos (1993, p. 180) reconhece:

“A função interativa do marketing reconhece que cada componente, humano ou não, envolvido na produção de um serviço, cada recurso da produção utilizado e cada estágio da produção do serviço e do processo de entrega devem ser preocupações do marketing, e não serem considerados meramente problemas operacionais e de pessoal”.

O marketing deve, paralelamente a outras atividades, envolver-se com os sistemas de produção e entrega dos serviços, auxiliando os departamentos responsáveis por estes processos.

Apesar do notável auxílio que o marketing proporciona às organizações no sentido de se posicionarem no mercado, conhecer seus clientes, comunicar-se com eles, desenvolver produtos adequados, aprimorar os processos de produção e entrega dos serviços, ainda há, em alguns setores, uma posição de preconceito em relação ao marketing devido à visão distorcida de que marketing seria uma forma de convencer um cliente a comprar um produto, ainda que ele não seja bom. Nas instituições de ensino essa noção de incompatibilidade entre marketing e a missão da organização (educacional) é demonstrada na sua exata dimensão na seguinte colocação:

“Alguns administradores, conselheiros, professores e ex-alunos acreditam que marketing é para empresas comerciais e que as instituições educacionais devem estar “acima” do marketing. (...) Em sua visão, o propósito da educação é oferecer conhecimento, habilidades analíticas e hábitos de reflexão racionalidade, enquanto o propósito de marketing – e dos negócios em geral – é ganhar dinheiro. Vêm marketing como “venda pesada” e acreditam que ele deprecia a educação e as instituições educacionais que o utilizam.

(KOTLER; FOX, 1994, p. 31)”

Tal preocupação é descabida se houver o verdadeiro entendimento do que é marketing. Cabe ressaltar que marketing não é o mesmo que vendas. A relutância das universidades que se posicionam de tal maneira as deixa em desvantagem em relação às que já o adotaram. O marketing moderno não parte dos produtos, tem o foco do cliente e busca resultados com ética nos seus princípios.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Inicialmente, os serviços eram considerados um diferencial para as empresas produtoras de bens. Entrega, suporte técnico e linhas telefônicas 0800 para fornecimento de informações e apoio ao cliente estão entre os primeiros serviços prestados adicionalmente para agregar valor aos itens comercializados. Hoje existem empresas de destaque que operam exclusivamente no setor de serviços. É o caso da FedEx (Federal Express), por exemplo, que atua no ramo de entregas, com a prestação de um serviço altamente qualificado e diferenciado. Diversas linhas 0800 são compostas por equipes terceirizadas por prestadores de serviços.

Não que a prestação de serviço em si seja algo absolutamente novo. Empresas de energia elétrica e de telecomunicações, por exemplo, têm características de prestadoras de serviços. E os restaurantes, de modo geral, sempre dependeram da prestação de serviço (garçons) para oferecer seu produto (a refeição).

A diferença é que hoje os serviços ganharam tal importância no conceito que os clientes fazem das empresas, que oferecê-los tornou-se praticamente indispensável. Muitas vezes esse não é o negócio principal de determinada organização, e ela acaba por contratar essa tarefa de outros no intuito de oferecer este diferencial com qualidade, abrindo novas oportunidades no mercado. Conceituar serviço, no entanto, não é fácil. Muitas foram as tentativas na literatura sobre o tema. Entretanto, Grönroos (1993, p. 37) comenta:

“Parece haver uma noção crescente entre os pesquisadores, e certamente entre os profissionais, de que é provavelmente impossível e até mesmo desnecessário continuar a debater as definições de serviço, e que seria mais proveitoso observar as características que parecem ser comuns à maioria dos serviços”.

As peculiaridades dos serviços são um consenso, pois os distinguem com clareza dos bens materiais. Conforme Kotler (1991, p. 541-543), podem ser agrupadas, em geral, nas seguintes quatro características principais:

- Intangibilidade: “não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados”;
- Inseparabilidade: “são produzidos e consumidos ao mesmo tempo”, fundindo o aspecto de produção com o de produto.
- Variabilidade: “são altamente variáveis”, pois, ao depender de quem o realiza, onde e quando, a operação e o resultado serão diferentes a cada execução. O cliente também interfere nesse aspecto.
- Perecibilidade: “não podem ser estocados”, uma vez que a produção é acionada pelo cliente e a entrega é instantânea.

Diante dessas características, fica claro que uma Instituição de Ensino Superior atua como uma prestadora de serviços. O conhecimento que o aluno adquire em sala de aula, ou na biblioteca, não é tangível. O aluno adquire o conhecimento ao mesmo tempo em que o professor transmite o saber (inseparabilidade). Uma aula repetida por um professor para outra turma não será executada de forma idêntica (variabilidade), devido às fatores diversos que interferem na operação, como dúvidas dos alunos, por exemplo.

E o aluno que perder uma aula, não terá como recuperá-la tal qual foi passada para sua turma (percebibilidade). O aluno formado leva consigo um diploma fornecido pela universidade, que não é nada mais que a representação material de que ele adquiriu o serviço que comprou. Seus conhecimentos não estão naquele papel.

Uma curiosidade na área da educação é que, geralmente, outros clientes, além do fornecedor e do próprio consumidor, estarão contribuindo positivamente ou não na produção do serviço. Colegas têm podem perturbar ou colaborar com a aula, fazendo observações construtivas. Grönroos (1993, p. 50) aponta essa possibilidade ao afirmar: “Outros clientes consumindo simultaneamente os mesmos serviços ou serviços similares poderão influenciar a maneira como um determinado cliente percebe o serviço”.

A percepção que o cliente têm de um serviço é fundamental na sua avaliação, pois, não havendo um produto físico para ser julgado por critérios objetivos de qualidade, será a impressão que o cliente obteve o que o levará a consumir novamente o serviço, ou não. O julgamento é formado por vários aspectos do serviço, mas os momentos de contato costumam ser determinantes na formação dessa opinião. É o que diversos autores chamam de “hora ou momento da verdade” e que Albrecht e Bradford (1992, p. 28) definem como qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço.

Isso não quer dizer que o atendimento ideal seja capaz de assegurar a satisfação de um cliente. Pois se o resultado do serviço for aquém das expectativas, o cliente não vai solicitar novamente o serviço só por ter sido tratado de forma

extremamente agradável. Se o acervo da biblioteca é sumário e desatualizado, os alunos não vão achá-la boa só porque a funcionária é extremamente atenciosa.

No entanto, à exceção das empresas que detém o monopólio em sua atividade, o mau atendimento certamente desencadeia o afastamento de um cliente, porque há muitas empresas capazes com relação à estrutura e produtos necessários para a prestação de um serviço. O cliente vai experimentá-las até encontrar a que satisfaça suas expectativas, o que inclui um bom atendimento. Segundo Eltz (1994, p. 75), “não existe motivo para não se tratar bem um cliente”.

Além de não haver justificativa para um tratamento inadequado, não há quem aceite tal comportamento como natural quando solicita um serviço. Nesse aspecto, Albrecht (1992, p. 31) afirma:

“A combinação de uma hora da verdade crítica – isto é, um momento de impacto significativo para o cliente – com uma pessoa de serviço insensível, indiferente ou incompetente é uma receita de desastre, pois a distância entre o tipo de tratamento que o cliente estava esperando e o que ele realmente experimenta cria uma sensação particularmente negativa”.

O produto do *mix de marketing* pode ser um bem (tangível) ou um serviço (intangível), ou uma combinação de ambos (restaurante, por exemplo). Quanto mais aspectos de serviço o produto tiver, mais dependerá do atendimento proporcionado pelas pessoas nas horas da verdade para ser bem sucedido.

Universidades são organizações essencialmente prestadoras de serviços, pois seu produto principal é o conhecimento (através de seus subprodutos, os cursos e pesquisas), apesar de dependerem de instalações adequadas. Salas de aula, laboratórios, bibliotecas são uma estrutura necessária. Bares, ginásio de

esportes e espaços de integração são atributos físicos que agregam valor à Instituição, ainda que hoje sejam considerados indispensáveis pela maioria dos alunos.

No entanto, o negócio das universidades é o ensino e a extensão. Neste campo, o aspecto humano prevalece sobre o aspecto físico. Exemplo disso são algumas universidades públicas sucateadas que conseguem formar turmas de alunos que obtém as melhores notas no antigo Provão (hoje chamado de ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes), em alguns cursos. Do contrário, uma universidade com estrutura física invejável, mas sem bons professores, não consegue tal resultado em curso algum. No produto oferecido pelas universidades se sobressai a necessidade de qualidade do serviço.

2.3 O CONSUMIDOR DE SERVIÇOS

O comportamento do consumidor de serviços envolve, como no consumidor de produtos, as etapas de identificação de uma necessidade, natural ou estimulada, e a tentativa de supri-la através da escolha de alguma entre as alternativas disponíveis, através de um processo de avaliação que geralmente pondera sobre a relação entre custo e benefício que o serviço proporcionará. Quando o cliente faz essa avaliação e define pela aquisição de um serviço, ele geralmente já desenvolveu uma expectativa com relação ao fornecimento desse serviço e o resultado final.

Segundo Giglio (1996, p. 35), “o cliente dá valor aos serviços que recebe conforme suas próprias expectativas, e não conforme as funções evidentes do produto ou serviço.” Isso significa que o valor de um mesmo serviço pode variar entre clientes, conforme a motivação de compra de cada um, intensidade do desejo de compra, e a previsão que o cliente faz sobre como será realizado o serviço.

A expectativa que um cliente tem a respeito de um serviço pode variar para este mesmo cliente também, em momentos de vida diferentes, em função de estado de espírito e experiências anteriores, entre outros fatores. Afirmando que é preciso fazer os clientes pensarem positivamente e se sentirem bem em relação aos produtos e serviços da organização, Freemantle (2001, p. 116) salienta que “isso depende não somente de experiências totais passadas com o uso dos produtos e transações com a empresa, como também de seus padrões subconscientes de pensamento e sentimento.”

A questão da entrega do serviço é um ponto relevante na percepção do consumidor de serviços. Slack (1999, p. 39) compara o consumidor de produtos e serviços, comentando que o primeiro, por geralmente não assistir o processo produtivo, costuma julgar a qualidade da operação com base nos próprios bens, enquanto o segundo, que normalmente participa da operação, julga não apenas o resultado, mas também os aspectos relacionados com a produção do serviço.

São aspectos determinantes na produção dos serviços as instalações na qual é oferecido, e as pessoas que participam do processo: funcionários e clientes. Esse é um grande diferencial entre o setor de produtos e o de serviços. O comportamento do cliente ao receber um serviço contratado pode afetar o fornecimento de modo determinante. Quanto maior a dependência da interação entre cliente e empresa

para a prestação de um serviço, maior a necessidade de induzi-lo a se portar de maneira a contribuir para o sucesso da operação.

Entre os fatores que o consumidor de serviços considera importantes para formular seu conceito, Normann (1993, p. 76) destaca “a natureza e qualidade do funcionário de contato, instalações físicas e equipamentos usados pela organização, forma como são apresentados, e identidade dos demais clientes.” Esses aspectos fazem parte dos benefícios que o consumidor de serviços espera receber.

No setor de serviços, é preciso atenção especial em todos os pontos de contato entre a organização e os seus clientes. Detalhes que possam causar um impacto negativo, especialmente em pontos críticos do processo, podem comprometer qualquer empresa. Como exemplo, considere-se o tempo de espera. A percepção do tempo é diferente entre o fornecedor e o consumidor.

Para quem precisa desenvolver alguma coisa, a ocupação do tempo faz com que a impressão seja de que ele passa mais rápido do que para quem aguarda ansiosamente por algo. Eltz (1994, p. 88) comenta:

“Para o cliente, esperar cinco minutos significa, psicologicamente, uma hora. Este tempo de espera funciona como uma comunicação negativa. A cada segundo, a imagem do fornecedor vai sendo depreciada.”

Na medida em que o cliente se descontenta com o serviço prestado, sua paciência se expira, pois ele assiste, decepcionado, a frustração de sua expectativa. A reclamação surge como tentativa de intervir na operação, com o intuito de alterar o rumo do processo, ou como um desabafo, diante da desilusão.

Clientes insatisfeitos e impacientes não têm motivos para esconder dos funcionários seu aborrecimento. Eles estão pagando pelo serviço prestado, e esperam um retorno de seu investimento. As organizações que preparam seus colaboradores para lidar de forma positiva com essas situações, chegando a um desfecho que inverta a impressão do cliente, adquirem uma vantagem em relação aos concorrentes.

Na realidade, as situações de reclamações podem ser vistas, inclusive, como oportunidade de identificar falhas para providenciar melhorias. De acordo com Walker (1991, p. 128), “a maioria dos clientes insatisfeitos com os serviços não reclama”. O comportamento mais comum seria o de comentar a insatisfação com os amigos e trocar de fornecedor. Nessas condições, as empresas perdem muitos clientes sem ter a possibilidade de identificar os problemas que levam a essa atitude por parte dos consumidores. O problema detectado tardiamente tem sua solução adiada, ocasionando o aumento do índice de insatisfação entre os clientes.

Uma vez que a percepção do serviço varia entre os clientes, cabe destacar que o serviço considerado insuficiente para uns pode ser visto como gratificante para outros. O grau de exigência pode ser diverso. No entanto, uma das influências sobre a percepção dos clientes citada por Stone (1998, p. 25) são as experiências passadas por eles com concorrentes. Isso determina um nível mínimo de exigência, e as comparações entre os fornecedores acontecem naturalmente.

Diante da competitividade do mercado, as organizações precisam preocupar-se, mais que nunca, em satisfazer e surpreender seus clientes, oferecendo cada vez mais. Para Kotler (2003, p. 27), “as empresas sempre perdem clientes satisfeitos que mudam para concorrentes capazes de deixá-los ainda mais satisfeitos.” É

preciso estar sempre buscando novos diferenciais, pois, com o passar do tempo, os clientes incorporam o que antes era uma novidade como parte do serviço que esperam receber.

2.4 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Não há estratégia para os demais Ps do *Mix de Marketing* capaz de sustentar por muito tempo um serviço sem qualidade. Os clientes têm expectativas em relação aos serviços que contratam, e a qualidade naquilo que uma empresa se compromete a fazer é o mínimo que esperam. Berry (1996, p. 9) sustenta:

“independente dos mercados-alvo de serviços específicos ou da estratégia de preços, os líderes em serviços consideram a qualidade dos serviços como condição básica para se competir. Os clientes entendem que gastar recursos – e muitas vezes tempo também – com um serviço incapaz de lhe entregar o que promete, ou que lhe provoque inconvenientes, seja uma perda”.

O que o mercado busca, independente de segmento é sentir-se plenamente satisfeito. A qualidade é princípio básico na obtenção desta satisfação, e produz efeitos muito positivos sobre os resultados das organizações. Paladini (2000, p. 109) aponta que, contribuindo para o aumento e manutenção das receitas, as empresas que se voltam para a qualidade conseguem:

- assegurar maior atuação no mercado consumidor;

- possuir maior competitividade;
- trabalhar com preços mais estáveis;
- criar maior fidelidade de consumidores;
- colocar a empresa em posição de vanguarda no mercado.

Para se oferecer qualidade nos serviços, é preciso definir o que se entende por qualidade. Shiozawa (1993, p. 57) esclarece que não há conceito certo ou errado, e sim o que melhor se adequa aos objetivos e necessidades das organizações. Há conceitos mais voltados para o produto, apontando a questão da qualidade no projeto e na conformidade do produto com este. Trata-se de uma abordagem dirigida à produção.

Quando se restringe a qualidade ao aspecto de produção pode-se alcançar o produto perfeito no que diz respeito ao processo que lhe dá origem e ao resultado final, conforme o projeto. Mas o grave erro mercadológico encontra-se na possibilidade deste projeto não corresponder à intenção de compra dos clientes. Pensar em qualidade, portanto, deve envolver questões relativas a produto e processo, desde a concepção do projeto a partir dos interesses do mercado.

Uma visão amplamente aceita acerca de qualidade é a de “adequação ao uso”, conforme Juran e Gryna apud Paladini (2000, p.27). Apesar de sucinta, demonstra a importância de focar a qualidade no cliente, pois é quem faz o uso do produto ou serviço. Nesse sentido, a qualidade não é um conceito absoluto, e sim relativo, pois varia conforme a visão do usuário.

A noção de que a forma como o cliente percebe o produto, seja este bem ou serviço, tornou-se fundamental no desenvolvimento de estratégias para a obtenção da qualidade. Grönroos (1993, p.46) comenta que a “abordagem da qualidade percebida do serviço ainda parece formar os fundamentos da maioria das pesquisas correntes sobre qualidade do serviço”. Essa visão é condizente com a realidade do mercado. Não é possível para empresa alguma ser bem sucedida em qualquer negócio se não estiver entre os alicerces de suas estratégias o foco no cliente.

Entre citações e comentários de diversos autores renomados e administradores bem sucedidos que compartilham desta opinião, destaca-se a seguinte, de Juran (1997, p.189): “Como os clientes agem com base em suas percepções, os projetistas de produtos devem usar essas percepções como insumos para a tomada de decisões”. Necessidades podem ser criadas (há mulheres que sentem-se arrasadas quando passam uma semana sem fazer as unhas ou uma escova para alisar os cabelos, por exemplo), mas elas são apoiadas em percepções (percepção de que é preciso ter uma boa apresentação no ambiente de trabalho ou ficar bela para ser interessante, nesse caso). É preciso saber o que move a ação de compra – e recompra – dos clientes, e oferecer isso com primor.

“Quando falamos de um serviço de qualidade, estamos nos referindo à plena satisfação do cliente. E o segredo para isso é concentrar-se profundamente nas necessidades e nos desejos do cliente, criando um serviço que atenda ou exceda as suas expectativas.

(SENAC, 1996, p. 18)”

A abordagem que acrescenta ao conceito de adequação ao uso o aspecto de superar os anseios dos clientes não se restringe ao SENAC. Enquanto confirma a impressão generalizada de que a qualidade depende de estar centrada nas

necessidades e desejos dos consumidores, Cobra (2001, p. 154) acrescenta que “a qualidade de um serviço deve exceder à expectativa mais exigente”. Este grau de dificuldade mais elevado para o alcance da qualidade aparece na medida em que o mercado se torna mais competitivo. Neste cenário, os serviços que apenas atendam ao que se propõem perdem para os que proporcionem maior satisfação.

As expectativas dos clientes se formam antes que ele experimente o serviço. E se formam através da recomendação de outros que já o fizeram, ou dos meios de divulgação utilizados pelo marketing (propaganda, promoção e relações públicas). No primeiro caso, dependerá da impressão de outro cliente, que provavelmente tenha vindo a conhecer o serviço também por uma das duas alternativas. Na origem do processo, portanto, está o marketing, pois o primeiro cliente a utilizar o serviço o fez motivado por alguma ação de marketing.

É preciso ter o cuidado de não gerar expectativas que não possam ser atendidas. Segundo Giansesi (1994, p. 37), “uma das funções básicas do marketing de serviços é a comunicação com o cliente, cujo papel é fundamental na formação das expectativas dos consumidores a respeito do serviço a ser prestado”.

O autor também cita que “outra função básica de marketing é identificar as necessidades dos consumidores, de modo a projetar um serviço cujo desempenho as atenda” (GIANESI, 1994, p. 38). Tais funções caracterizam o marketing como um dos elos mais fortes de ligação entre as organizações e seus clientes. Por isso sua filosofia deve estar presente em toda a empresa, incorporada por cada colaborador.

O marketing busca as informações relativas às necessidades, expectativas e percepções que os clientes têm e fornece os dados obtidos às áreas responsáveis

pelo projeto e execução dos serviços, não se eximindo de acompanhar o processo de produção e entrega. Nestes momentos também são observadas evidências e coletadas impressões, cujas contribuições permanecem relevantes para a melhoria contínua. A qualidade dos serviços é uma meta mais facilmente atingida com o apoio do marketing.

Outro fator relevante, é a criação de sistemas capazes de mensurar a qualidade, os quais permitirão o controle necessário para o gerenciamento dos serviços. Para Freemantle (1994, p. 120), “a única maneira de progredir é definir exatamente o que é preciso em termos de atendimento ao cliente e depois controlar se os requisitos estão sendo preenchidos ou não”.

Este controle deve se converter em subsídio para todos desempenharem melhor suas funções. É preciso fazer com que os dados e pareceres obtidos sejam de domínio comum na organização, e que cada um tenha consciência de seu papel e das conseqüências de suas ações no processo. Albrecht (2003, p.178) salienta que “deve-se estabelecer um mecanismo de mensuração da qualidade do serviço e que permita tornar os resultados conhecidos aos administradores e funcionários”.

O controle sobre os serviços pode se dar sobre aspectos como tempo de atendimento, percentual de solicitações atendidas, ou média da turma, no caso de alunos universitários. Mas a mensuração não deve se ater a aspectos quantitativos, nem tão pouco levar a crer que os o atendimento ao planejado nesses quesitos garanta a satisfação dos clientes. Muitos sistemas de controle de qualidade pecam por se restringir a mensurar aquilo que os clientes tomam por certo ao adquirir um serviço.

Assim como é preciso saber o que os clientes querem para desenvolver um produto, o atendimento a suas necessidades e superação de suas expectativas precisam ser avaliados, com base no que o cliente acredita ser importante e diferencial. Freemantle (2001, p. 239) explica que uma organização em sua melhor forma de entrega mecânica de um produto (bem) ou serviço será julgada apenas como boa ou satisfatória, não excedendo expectativas. Existe qualidade apenas sob certos aspectos, não sendo suficiente, pois não sobressai aos olhos do consumidor, e sequer garante posicionamento num mercado competitivo.

Alguns dos critérios relativos aos serviços normalmente avaliados pelos clientes no julgamento de sua qualidade são destacados por Grönroos (1993, p. 61):

- Profissionalismo e Habilidades: refere-se ao conhecimento e habilidades necessários para a prestação do serviço de forma profissional;
- Atitudes e Comportamento: refere-se à preocupação e ao interesse dos funcionários por solucionar os problemas do cliente de forma espontânea e amigável, e como transmitem isso.
- Facilidades de Acesso e Flexibilidade: refere-se à forma como são projetadas a localização e a disponibilidade de operação, bem como à flexibilidade do prestador de serviços, seus empregados e sistemas operacionais para ajustar-se aos desejos e demandas dos clientes;
- Confiabilidade e Honestidade: refere-se ao cumprimento do que a empresa, seus funcionários e sistemas se propõe ou é acordado entre as partes, com um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes;

- Recuperação: refere-se à atitude imediata e ativa do prestador de serviços em encontrar uma nova e aceitável solução para o cliente diante de algo que possa dar errado ou acontecer de forma imprevisível e inesperada;
- Reputação e Credibilidade: refere-se à imagem do prestador de serviço.

Tais critérios ressaltam a questão do atendimento nos momentos da verdade como crucial na percepção que o cliente tem da qualidade do serviço. Note-se que preço não está entre os principais critérios de avaliação de qualidade. Em serviços, o fator humano é de suma importância para o encantamento dos clientes.

2.5 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia surgiu nas táticas militares de guerra. A definição se restringia a de arte de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e aviões, com o objetivo de alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas. Na sua essência, a estratégia implica em definição de diretrizes que irão prover algo ou alguém de vantagem competitiva.

Nos dicionários modernos, como o novo Aurélio (1999, p. 841), já se encontra, além da abordagem militar, as seguintes definições de estratégia:

- arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos;
- arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Na área administrativa, nota-se que a adoção de estratégias visa também ganhar uma “guerra”, a da concorrência. O objetivo final de todas as empresas e organizações é o resultado. A melhor forma de garantir o resultado é adquirir e manter posição de vantagem em relação à concorrência. Esta é a vantagem competitiva. Para Kotler (2003, p. 65), “uma estratégia é invejável quando ela demarca uma posição de mercado vantajosa e inimitável pelos concorrentes”.

Para que a adoção de uma estratégia por uma universidade represente realmente uma vantagem competitiva, ela deve permitir à Instituição se colocar em condição diferenciada no mercado. Porter apud Julio et al. (2002, p.28) comenta: “A idéia é procurar e encontrar, ou inventar, uma proposta diferente e especial”.

A estratégia é importante porque nela está a essência que dirige a forma de atuar no mercado. Uma estratégia eficiente não está presa à tecnologia ou modismos. As iniciativas que decorrem dela é que se adaptam a mudanças impostas pela evolução, pois a estratégia está vinculada à preposições de valor, menos voláteis, tais como qualidade, praticidade, atendimento, ou vanguarda.

Se a organização tiver clara a sua estratégia, ela será mais atenta aos fatores que podem afetar o seu desempenho. Detectando rapidamente novas condições que surjam no mercado, e tendo seu rumo bem definido, ela será mais dinâmica e acertiva na resposta às mudanças.

A partir de uma estratégia dominante, os setores e departamentos deverão definir suas estratégias específicas. McKenna (1992, p. 46) comenta que “no coração de toda boa estratégia de marketing está uma boa estratégia de posicionamento”. As estratégias de marketing irão atuar em conformidade com as diretrizes, objetivo e tática da estratégia principal da organização.

2.6 MARKETING DE RELACIONAMENTO

No setor de serviços e, portanto, no ramo da educação, qualidade e atendimento ao cliente são alguns dos ingredientes indispensáveis numa fórmula de sucesso. Mas, como numa fórmula, é preciso que estejam vinculados um ao outro, e o marketing em sintonia com ambos. Conforme McDonald (2001, p.81):

“Qualidade, atendimento ao cliente e marketing estão altamente relacionados, mas com frequência são gerenciados separadamente, e uma estratégia de marketing de relacionamento torna esses elementos mais integrados”.

Se a qualidade depende da percepção do cliente e muitos momentos da verdade onde são construídas essas percepções estão justamente nas situações de atendimento, o marketing precisa se voltar para essas situações, buscando identificar o valor que os clientes procuram e as impressões que estão tendo, para orientar a implementação de melhorias nos processos de produção e entrega dos serviços. A abordagem de marketing que se volta para o relacionamento que as

empresas têm com seus clientes – e por isso integra-se à qualidade e ao atendimento – objetivando melhores resultados é o marketing de relacionamento.

O marketing de relacionamento se concentra no atendimento porque reconhece nele a força de reter clientes. Essa intenção de manter os clientes é o que o diferencia do marketing tradicional, com suas ações restritas à captação de novos clientes. Uma organização do setor de serviços que opta pelo marketing de relacionamento está concentrada nos seus resultados a longo prazo:

“O marketing de relacionamento significa que a empresa utiliza uma estratégia de marketing que focaliza a manutenção e a melhoria dos relacionamentos correntes com os clientes. Embora a obtenção de novos clientes seja ainda importante, o principal interesse estratégico é o de se concentrar nos clientes existentes.

(GRÖNROOS, 1993, p. 183)”

Cientes atuais já deram o primeiro passo, de aproximar-se da empresa, o que significa uma predisposição ao vínculo. Não há motivo para desperdiçar os esforços já produzidos em captá-los. Despreocupar-se com eles é oferecê-los à concorrência.

No marketing de relacionamento, o cliente é visto também como um parceiro, cuja contribuição é expressiva para a implantação de melhorias que visam atendê-lo com maior qualidade. McKenna (1992, p. 6) afirma que o marketing, hoje, tem a tarefa de integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dá firmeza à relação. O marketing de relacionamento realiza plenamente esta tarefa.

A comunicação é fundamental nesse processo. Chamando a atenção para o intercâmbio de informação como uma das chaves para a lealdade, Stone e Woodcock (1998, p. 97) acrescentam que clientes leais são mais suscetíveis de dar

informações porque confiam na organização e esperam que ela as use com discrição e em seu benefício (dos clientes). Da mesma forma, esperam reciprocidade no sentido de obterem da organização as informações que desejarem. A lealdade baseia-se em confiança mútua.

A retenção de clientes mais eficaz é aquela que se dá pelo vínculo de lealdade. Clientes que sejam retidos por outros métodos, tais como premiações são mais vulneráveis às oportunidades oferecidas pela concorrência. A preocupação em atender bem o cliente gera lealdade, especialmente daqueles que tem seus problemas solucionados de forma solícita, eficiente e satisfatória.

Uma das premissas do marketing de relacionamento é dar atenção às situações problemáticas e buscar a recuperação de clientes insatisfeitos. Walker (1991, p. 131) lembra que reclamações de clientes não devem ser evitadas, pois eles declaram o que está gerando sua insatisfação e a organização poderá detectar se a falha está:

- na má qualidade do produto;
- em um sistema de entregas não voltado para o cliente;
- em um problema de atitude dos funcionários;
- em uma projeção de imagem que esteja criando uma expectativa muito alta.

Seja num destes aspectos, ou outro qualquer, o importante é entender que um cliente que se dá ao trabalho de apresentar suas queixas à organização, tem ainda algum vínculo com ela (caso contrario, simplesmente a deixaria), e uma forte

expectativa de ser ouvido e atendido. Ele está, na verdade, prestando um serviço valioso ao apontar onde estão as deficiências. Nas palavras de Stone e Woodcock (1998, p. 30): “O problema não resolvido que você não conhece é sempre o mais perigoso. Ele se dissemina e eventualmente o seu cliente vai embora.”

Além de permitir a identificação de pontos a serem modificados ou melhorados, os clientes atendidos e recuperados diante de uma situação difícil desenvolvem um novo olhar a respeito da empresa. Conforme Kotler (1999, p. 167), “clientes que reclamam e têm sua queixa atendida satisfatoriamente costumam se tornar mais fiéis do que clientes que nunca ficaram insatisfeitos.” Além de fiéis, eles normalmente se tornam defensores da empresa. Sua palavra tem forte influência sobre amigos e familiares, na medida em que não há nenhum interesse específico em estar divulgando positivamente a organização.

Baseado em pesquisas realizadas com seus colegas, Berry (1996, p. 96) sustenta que “um serviço de recuperação satisfatório aumenta drasticamente a disposição do cliente em recomendar a empresa e aumenta significativamente sua percepção da qualidade global do serviço.” Observar que há realmente uma disposição em auxiliar o cliente, valorizando-o como indivíduo, provoca uma sensação prazerosa de ser importante. É nisso que consiste a mágica de um serviço de recuperação.

Isso não significa que toda e qualquer exigência dos clientes deva ser atendida. Na maioria dos casos, o que mais tem efeito é a forma como se busca satisfazer os interesses do cliente. O marketing de relacionamento aponta também para a necessidade de conhecer o cliente e saber até que ponto vale a pena

dispensar esforços a cada um. É inegável que alguns clientes representam maior valor para as empresas que outros.

No caso de uma Instituição de Ensino, como afirmar que alunos com excelentes notas e mensalidades pagas rigorosamente em dia têm igual valor para a universidade, que alunos com baixas notas e atrasos permanentes no pagamento de seus boletos, realizado apenas mediante inúmeros avisos? Referindo-se ao fato de que melhores clientes merecem melhores valores, Gordon (1998, p. 342) explica que “empresas que dão a todos os clientes valor idêntico acabarão satisfazendo muito poucos dos seus melhores e debilitarão a lucratividade ao dar valor demasiado aos seus piores.”

Voltando ao caso de uma Instituição de Ensino Superior onde o serviço será oferecido para turmas, deve haver interesse em manter ambos os alunos citados anteriormente, pois uma cadeira vazia em sala de aula é prejuízo, independente de quem estivesse sentado nela. Mas manter o primeiro aluno certamente deve requerer um esforço maior, porque ele é o que dá maior retorno para a organização, a nível de visibilidade (resultado no ENADE) e menor dispêndio de custos de operação (a contar funcionários e estrutura de setores de cobrança, por exemplo).

O valor de um cliente está relacionado ao tempo de vida útil dele na organização. Alunos com boa qualificação (uma associação entre boas notas, comportamento exemplar, participação em pesquisas, programas e projetos universitários, pagamentos atualizados e outros aspectos) no decorrer de seu curso, são mais propensos a seguir seus estudos em cursos de extensão e pós-graduação. No entanto, esse aluno raramente é identificado pela instituição. Ela só desenvolve maior contato com aquele que a procura com problemas.

No marketing de relacionamento, é importante dar atenção aos casos críticos e recuperar clientes, mas também é fundamental preocupar-se em saber quem são os clientes mais lucrativos e desenvolver relacionamentos com eles. Bons clientes podem nunca se pronunciar e, em determinado momento, abandonarem ou substituírem a empresa sem dar qualquer explicação.

Desenvolver relacionamentos com clientes é também uma ação preventiva, pois permite identificar problemas antes que se generalizem ou se tornem freqüentes, afetando drasticamente os resultados da organização. Mais que isso, o relacionamento permite identificar possibilidades de surpreendê-los, o que gera um alto grau de satisfação. Cobra (2001, p. 145) comenta que “as necessidades dos clientes são dinâmicas e, portanto, nunca deve-se achar que são suficientemente conhecidas.”

Através do marketing de relacionamento, novas necessidades são mais rapidamente detectadas, e a empresa ganha vantagem em respondê-las antes de qualquer outra, o que gera surpresa para os clientes. Muitas idéias de soluções e inovações podem partir dos próprios clientes que utilizam os serviços. Basta criar sistemas e uma política capazes de incentivá-los e dar-lhes a oportunidade de declará-las.

Ao refletir-se sobre o efeito do marketing de relacionamento a longo prazo, obtêm-se inúmeras vantagens lucrativas. Cita-se algumas:

Conforme McDonald (2001, p. 260):

- “os custos de vendas, de marketing e de preparo são amortizados durante um longo ciclo de vida do cliente;

- os gastos que o cliente faz aumentam com o tempo;
- repetir uma venda para um cliente freqüentemente custa menos;
- clientes satisfeitos fornecem referências;
- clientes satisfeitos podem estar preparados para pagar um preço mais alto.”

De acordo com Stone e Woodcock (1998, p. 101):

- “a empresa gasta menos na aquisição de novos clientes;
- é mais barato vender mais para os clientes atuais, porque eles já são conhecidos e a empresa já tem acesso a eles.”

Mesmo para uma Instituição de Ensino Superior, todas as vantagens citadas são válidas, pois alunos podem seguir seus estudos após a conclusão do curso de graduação, e buscar novos clientes para ocupar vagas de alunos desistentes no decorrer do curso é ainda mais difícil que formar turmas de calouros, já que será necessário convencê-los de desistir de seus concorrentes.

Mais que abordar a idéia de que manter clientes pode ser tão ou mais interessante que conquistá-los, o marketing de relacionamento é uma abordagem que se sobressai em relação ao marketing tradicional, pela possibilidade de comprovar o resultado dos investimentos. O marketing tradicional sente dificuldade em comprovar o retorno de investimentos, o que o torna uma área mal vista em algumas organizações, especialmente sob o olhar de analistas financeiros.

Stone (1998, p. 158) salienta que “a premissa financeira fundamental do marketing de relacionamento estabelece que qualquer custo direto do marketing de relacionamento pode ser comparado com uma variedade de benefícios”, entre os quais se incluem:

- maior faturamento e lucro em função do aumento da taxa de retenção de clientes;
- faturamento de novos clientes, atraídos pela reputação da empresa;
- redução de custos relativos a atendimento de clientes insatisfeitos;
- redução de custos da complexidade, na medida em que se encontram meios de atender melhor os clientes conhecidos com processos e políticas menos complexos;
- redução dos custos diretos, tanto quanto se permita aos clientes conhecidos assumirem as partes do processo e do relacionamento que querem e podem controlar;
- redução do custo de vendas, na proporção em que canais mais caros de comunicação com os clientes são substituídos, em parte, por canais mais baratos.

Finalmente, outro incremento do marketing de relacionamento que o põe em destaque em relação ao marketing tradicional, também apontado por Stone (1998, p. 8-9), é a maior possibilidade de coordenação de todas as iniciativas criadas para influenciar e gerenciar os clientes. Cria-se uma estrutura na qual as atividades de marketing possam ser gerenciadas para ganhar, reter e desenvolver clientes. A falta

de coordenação pode levar a uma impressão de incoerência e conflito interno na organização, na percepção do cliente, abalando sua confiança ou sentimento de segurança.

No marketing de relacionamento, considera-se que o desenvolvimento de relações para o melhor desempenho não se restringe aos clientes. Todos os envolvidos no processo de entrega de valor carecem de atenção. Provavelmente em graus diferentes, mas certamente todos têm uma parcela de responsabilidade sobre o resultado final percebido pelo cliente.

“Para criar posições duradouras no mercado, primeiro as empresas têm que criar relações fortes. Têm que desenvolver relações com os clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores, pessoas influentes no setor e membros da comunidade financeira.

(MCKENNA, 1992, p. 33)”

É comum a relação tensa e de disputa entre as organizações e os públicos envolvidos nos processos de produção e entrega. Cada parte quer obter mais vantagens que a outra. No marketing de relacionamento, compreende-se que a maior lucratividade será alcançada através da parceria. De acordo com Kotler (2003, p. 134), “o marketing de relacionamento representa importante mudança de paradigma, por se tratar de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada na interdependência e cooperação.”

A preocupação em realizar serviços com qualidade colabora para o desenvolvimento destes relacionamentos. Tanto serviços voltados para o cliente quanto os voltados aos demais públicos, tais como atendimento a fornecedores, ações sociais dirigidas à comunidade, seminários para os funcionários e palestras para acionistas. Berry (1996, p. 271) menciona:

“A qualidade do serviço cria relacionamentos – com clientes, com funcionários e demais interessados no negócio. As empresas excelentes alimentam esses relacionamentos reciprocamente benéficos.”

Trata-se de proporcionar melhores condições para que cada um possa dar o melhor de si no desempenho de seu papel. Segundo Gordon (1998, p. 44), o marketing de relacionamento não se concentra apenas nos envolvimento entre a linha de frente e o cliente, mas também nos processos e no que for necessário para aprimorar o relacionamento com ele. Isso diz respeito aos demais públicos.

A tecnologia oferece um suporte valioso para a administração dos relacionamentos. A possibilidade de construir bancos de dados sobre clientes, produtos, serviços, fornecedores e acionistas, entre outros, com rápido acesso a informações, oferece ao marketing de relacionamento mais dinamismo na solução de problemas e tomada de decisões. A geração de um banco de dados tem valor estratégico para uma organização.

Através de um banco de dados, pode-se consultar o perfil de cada cliente, as suas interações com a empresa, e o lucro que ele proporciona. Stone e Woodcock (1998, p. 174) esclarecem:

“O histórico do relacionamento com os clientes pode ser usado para calcular os custos benéficos da aquisição de determinados tipos de clientes, não apenas para uma primeira venda, mas ao longo da vida do seu relacionamento com eles.”

Mais que isso, fica possibilitado avaliar a reação à ações de marketing dirigidas e, com isso, mensurar precisamente a relação custo-benefício de cada uma delas.

A tecnologia de banco de dados voltada para o marketing de relacionamento é denominada CRM (Customer Relationships Management). Não se deve confundir, no entanto, CRM com marketing de relacionamento. O primeiro refere-se a um suporte que colabora na execução do segundo. CRM não tem utilidade sem a compreensão do que seja marketing de relacionamento. Já o marketing de relacionamento é uma filosofia que pode ser implementada sem o apoio do CRM.

Apesar de sua grande utilidade, o CRM não é pré-requisito para o marketing de relacionamento. McKenna (1992, p. 37) reflete: “Podemos ter dezenas de informações sobre a concorrência sem ser mais competitivos e podemos ter muitas informações sobre nossos clientes sem ser sensíveis às suas necessidades.” A essência do marketing de relacionamento não está num banco de dados.

A vantagem competitiva do marketing de relacionamento está no desenvolvimento de relacionamentos com os clientes e demais públicos envolvidos com a organização, em especial os que produzem resultados mais representativos, para a busca de uma melhoria contínua capaz de reter clientes pela fidelização. Se esses relacionamentos não puderem desencadear decisões e atitudes estratégicas, não terão sua potencialidade aproveitada ao máximo.

2.7 A ABORDAGEM DOS SEIS MERCADOS DE MARTIN CHRISTOPHER

Nos sistemas de marketing e administrativos, normalmente encontram-se os mercados (fornecedores, clientes, comunidade, acionistas e outros) que se relacionam com as empresas diretamente ligados a elas, em esquemas nos quais a organização está no centro da representação gráfica (e nela situa-se o mercado interno, de funcionários). Isso implica que a forma de pensar da empresa é dirigir-se a cada um de maneira específica, sem abordar a questão do vínculo que cada um tem entre si e com os clientes. O resultado de basear-se nesses esquemas é um trabalho disperso junto a cada mercado, e mais focado na empresa que no cliente.

A abordagem dos seis mercados de Martin in McDonald (2001, pp.83-100) muda esta perspectiva. Os mercados de clientes passam a estar no centro do sistema, e os demais mercados, ao seu redor, são unidos pelo vínculo que têm com o mercado de clientes. A empresa trabalha com todos os mercados com o mesmo objetivo final, a satisfação do cliente. Apesar de serem considerados para a definição de estratégias e forma de atuação, o foco não está na estrutura física, tecnológica e humana da empresa e seus processos, e sim nos clientes.

Neste esquema dos seis mercados, apresentado na figura 1, evidencia-se a necessidade de entender como cada mercado influencia as estratégias da organização e afeta a sua posição competitiva. Os mercados de clientes, mercados internos, mercados de fornecedores, mercados de recrutamento, mercados de influência e mercados de recomendação que compõem o esquema representam os mercados-chave, sobre os quais os dirigentes precisam observar o desempenho de suas organizações.

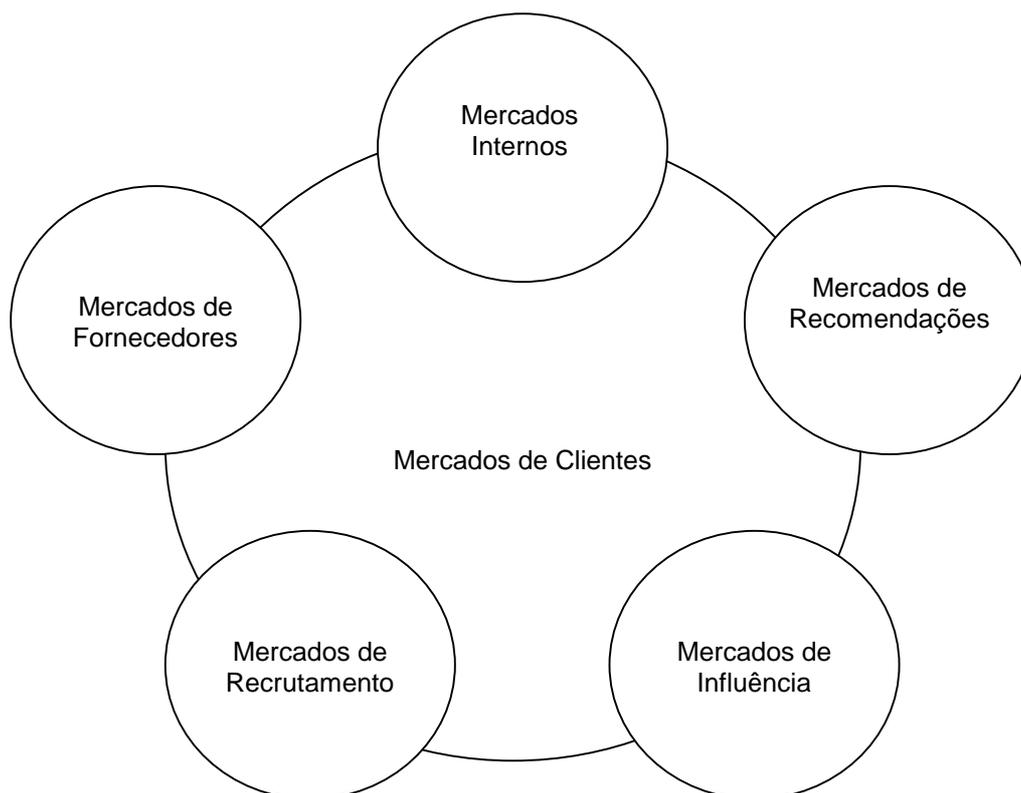


Figura 1 – **O esquema dos seis mercados**

Fonte: McDonald (2001, p. 83)

Em vista dos interesses conflitantes, o marketing de relacionamento, na abordagem dos seis mercados, significa gerenciar os relacionamentos com cada mercado do sistema, construindo valor para os clientes, de modo a conquistá-los e retê-los através da fidelização. O interesse em criar vínculos de fidelidade com os clientes, devido aos melhores resultados que isso proporciona à empresa, também se aplica aos demais mercados.

Funcionários e fornecedores que apreciam e conhecem melhor o processo, desempenham melhor suas funções. Comunidade em harmonia e satisfeita com a atuação da organização em sua região tende a ser sua defensora. Acionistas com maior conhecimento da organização não se intimidam e mudam suas aplicações à qualquer sinal de alerta, ou oportunidade aparentemente mais atraente junto a um

concorrente. A abordagem dos seis mercados valoriza todas as relações, beneficiando mutuamente todos os envolvidos no sistema de criação e entrega de valor para o cliente.

2.7.1 MERCADOS DE CLIENTES

Avaliando o valor dos clientes para a organização, os mercados de clientes abrangem clientes atuais e *prospects* (prováveis clientes), com ênfase na retenção de clientes, especialmente os mais lucrativos. Christopher in McDonald (2001, p.84) chama de efeito do “balde furado” a situação freqüentemente experimentada pela maioria das organizações que se concentram apenas na aquisição de clientes, deixando os atuais irem embora por falta de atenção.

Essa experiência de perder clientes atuais enquanto a empresa foca suas ações na captação de novos clientes cria um clima de tensão constante, pois não há garantia de negócios futuros se os clientes não são mantidos. Kotler (1999, p. 156) prescreve: “monitore o nível de satisfação de seu cliente atual com relação a seus produtos e serviços; não presuma que seus clientes atuais estão garantidos.”

O acompanhamento do grau de satisfação de clientes é melhor executado através do marketing de relacionamento. Se “a qualidade é um conceito formulado à luz da percepção do consumidor e só pode ser definida com base nas especificações que satisfaçam suas necessidades” (COBRA, 2001, p. 160), é

preciso estar muito próximo dele para identificar clara e imediatamente suas necessidades e percepções. É preciso desenvolver uma relação de confiança e lealdade, estimular o cliente a se pronunciar e igualmente estar atento a todos os sinais que ele manifestar.

Não é sempre que o cliente falará o que está sentindo. Mas muito do que ele percebe com relação aos serviços prestados é expressado também por linguagem corporal. Especialmente no setor de serviços, ele também assimila as linguagens não verbais expressas pela empresa através de seus interlocutores, e até de suas instalações. Berry (1996, p. 164) comenta que, “entre os prestadores de serviço e os clientes, a comunicação é claramente indispensável para a qualidade do serviço, e particularmente vulnerável ao mau funcionamento.”

Os mercados de clientes, no marketing de relacionamento dirigido ao setor de serviços, são especialmente carentes de comunicação adequada e eficiente, capaz de surpreendê-los pela qualidade acima de sua expectativa. Assim devem se desenvolver as relações que tornarão esses clientes fiéis e a empresa mais competitiva. A comunicação está na base do marketing de relacionamento.

2.7.2 MERCADOS INTERNOS

Os mercados internos são os funcionários e departamentos da organização. Na abordagem dos seis mercados, o desenvolvimento do relacionamento com estes

mercados promove maior satisfação interna e qualidade nos processos, e capacita os canais de comunicação entre a empresa e os clientes.

O mercado interno precisa estar motivado e acreditar no valor que fornece ao cliente. Para que o valor seja continuamente criado para os clientes, a empresa deve fazer o mesmo com seus funcionários (Gordon, 1998, p. 308). São eles quem executarão os processos, lhe conferindo qualidade e produtividade conforme em grau proporcional a sua motivação.

O mercado interno, no setor de serviços, são o principal elo de ligação entre a organização e seus clientes. Para Albrecht e Bradford (1992, p. 100), os empregados constituem o primeiro mercado que deve ser observado em qualquer iniciativa de serviço, pois, se não for vendida a noção de serviço superior a eles, será muito difícil alterar a cultura da organização e colocar o cliente em primeiro lugar.

De modo geral, outros mercados não afetam o valor fornecido ao cliente tanto quanto o mercado interno. Se o clima interno for negativo, o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes será seriamente prejudicado. A área de marketing deve atuar junto ao departamento de recursos humanos para e buscar as melhores formas de desenvolver as relações com os funcionários e disseminar o valor.

“Gerenciar uma empresa que tem o cliente como foco implica uma forte ênfase no marketing interno. Os objetivos fundamentais do marketing interno são desenvolver uma consciência entre funcionários a respeito dos clientes internos e externos e remover barreiras funcionais para atingir a eficiência organizacional.

(CHRISTOPHER in McDonald, 2001, p.85)”

Mais que isso, também se aplicam aos mercados internos os conceitos que sustentam a abordagem do marketing de relacionamento. Os funcionários são os clientes internos que devem ter suas necessidades e percepções identificadas, para que lhes seja oferecido o valor capaz de satisfazê-los e motivá-los ao trabalho.

Assim como alguns clientes são mais lucrativos que outros, há funcionários e departamentos que desempenham melhor sua função. Eles devem ser reconhecidos por isso, individualmente e em equipe, pois geram melhores resultados, representando maior lucratividade para a organização.

2.7.3 MERCADOS DE RECRUTAMENTO

Os mercados de recrutamento se referem aos futuros funcionários da empresa. O interesse pode estar em alunos de determinado curso de uma universidade de renome, em ex-funcionários e dirigentes de uma empresa concorrente líder de mercado ou que tenham recebido prêmios por atuação e resultados. Melhores ainda serão os funcionários que, ao ser recrutados, já tenham valores condizentes com os da organização.

“A fim de atrair e manter funcionários da mais alta qualificação – aqueles que compartilham os valores da empresa e farão uma grande contribuição para seu sucesso futuro - , as empresas devem fazer um marketing adequado para poder recrutar esses funcionários. Isso implica criar um clima organizacional adequado e então anunciar os benefícios desta organização.

(CHRISTOPHER in McDonald, 2001, p.88)”

A capacidade de atuação do marketing de relacionamento sobre os mercados de recrutamento está intimamente ligada ao sucesso dos relacionamentos desenvolvidos com os mercados internos, e a correta divulgação dos valores que a empresa têm e oferece a eles. Para Berry (1996, p. 191):

“Competir por talento e desenvolver habilidades em serviços são duas coisas que se reforçam mutuamente porque empresas com reputação de investirem no desenvolvimento de funcionários terão vantagem no recrutamento.”

O marketing adequado atrairá pessoas que se identificam com a imagem que a empresa quer construir junto aos clientes. Na medida em que os melhores candidatos do mercado estiverem interessados em trabalhar na organização e forem recrutados por ela, os resultados da empresa serão ainda melhores, pois eles têm maior capacidade de responder aos investimentos que neles forem feitos, tais como treinamentos.

Mas nem todos os candidatos que participam de seleções são qualificados ou, ainda que o sejam, poderão ser convidados a trabalhar na empresa em determinado momento, por uma questão de vagas. Walker (1991, p. 44) lembra que “candidatos reprovados podem levar uma má impressão da empresa e causar o mesmo tipo de dano à sua reputação que os clientes insatisfeitos.” Deve haver também uma preocupação com a percepção dessas pessoas neste momento.

Cada contato que a organização faz com qualquer um de seus mercados deve promover uma experiência positiva, ainda que este mercado não seja o considerado principal pela empresa. Christopher in McDonald (2001, p. 89) sustenta

que “o processo de recrutamento é também uma oportunidade de construir uma imagem positiva perante os novos funcionários.” Já nos primeiros contatos do candidato aprovado com a organização, pode-se começar um trabalho de relacionamento que cultive nele o interesse e o compromisso de contribuir para a melhoria contínua da empresa perante os clientes e seus colegas.

2.7.4 MERCADOS DE FORNECEDORES

Os mercados de fornecedores são constituídos tanto pelos fornecedores tradicionais quanto pelas parcerias. Pode-se dizer que são aqueles que, não caracterizados como mercados internos, contribuem diretamente para o melhor desempenho da empresa no processo de produção e entrega de valor aos seus clientes. O desenvolvimento de relações sólidas com estes mercados, com vistas aos clientes, promove maior afinidade e integração nos processos.

Cada parte passa a desempenhar as atribuições que lhe cabem com mais qualidade e comprometimento, pois a aproximação promovida pela organização com estes mercados denota seriedade e idoneidade na busca de resultados positivos para ambos a longo prazo. Conforme Christopher in McDonald (2001, pp.87-88), “o velho relacionamento de adversários, em que uma empresa tentava pressionar seus fornecedores para obter vantagens, está dando lugar a um relacionamento de parceria e colaboração.”

Em termos de conhecimento de processos e assimilação dos valores da empresa, é mais econômico reter fornecedores do que desenvolver novos. O que vale também para as parcerias. O marketing de relacionamento identifica nestes mercados os elementos mais lucrativos e desenvolve relações mutuamente benéficas com eles.

2.7.5 MERCADOS DE INFLUÊNCIAS

Os mercados de influências são pessoas físicas e jurídicas que podem impactar positiva ou negativamente as atividades da empresa. Geralmente se destaca entre esses mercados o grupo dos acionistas, assim como os analistas financeiros, que influenciam a comunidade investidora. Entre a variedade enorme de grupos de influencias potenciais, Christopher in McDonald (2001, p. 89) destaca:

“Os governos local e nacional, entidades normalizadoras, associações de consumidores, ambientalistas, autoridades de controle ambiental, grupos de usuários, associações setoriais, autoridades reguladoras e a comunidade local.”

Organizações mal quistas nas comunidades onde estão inseridas são, freqüentemente, alvo de manifestações públicas que prejudicam sua imagem. Promover ações sociais e apoiar projetos culturais e ambientais, por exemplo, são formas de melhorar a imagem da organização e desenvolver relações com a comunidade. Na medida em que os vínculos geram uma certa dependência desse

mercado em relação à empresa, a comunidade se torna uma defensora da empresa. Ações governamentais locais são pensadas e repensadas antes de prejudicar a atividade da organização, diante da possibilidade do repúdio público.

Através dos conceitos de marketing de relacionamento, deve-se levantar quais os grupos que exercem maior influência sobre os resultados da empresa (o que inclui, além dos lucros, facilidades ou impedimentos para atuar, imagem e outros componentes), e dirigir, na devida proporção, ações próprias para cada um.

2.7.6 MERCADOS DE RECOMENDAÇÕES

Toda fonte de referência que sugestione positivamente clientes potenciais é parte dos mercados de recomendações. Normalmente, as empresas se restringem a ver clientes como única fonte de referência. Eles usam a sua experiência para dar credibilidade à organização. Essa provavelmente seja uma das mais convincentes formas de conquistar novos clientes. Mas as referências podem partir também de outras fontes, além dos clientes. Christopher in McDonald (2001, p. 87) menciona:

“As empresas precisam começar a reconhecer suas principais fontes de recomendação e, em seguida, identificar sua importância presente e futura, e desenvolver um plano específico para determinar os recursos de marketing que serão destinados a cada uma delas. “

Diante do conhecimento da qualidade do serviço prestado, ainda que sem tê-lo jamais utilizado, empresas similares que não atuam na mesma região (portanto não concorrentes) e agências que prestam outros serviços (em outro negócio), por exemplo, podem estar recomendando os serviços de determinada organização. A detecção e o desenvolvimento de relações com potenciais mercados de recomendação capazes de influenciar a percepção dos clientes e sua decisão de compra pode contribuir significativamente nos resultados da empresa.

3 METODOLOGIA

A importância do método científico se dá na medida em que ele esclarece a forma como uma pesquisa foi realizada, demonstrando os caminhos percorridos e a validade dos resultados obtidos. Não obstante, um trabalho só pode ser considerado científico se apresentar determinada estrutura, bem como critérios de coleta e análise de dados reconhecidos no meio acadêmico. A metodologia de pesquisa adotada norteia o pesquisador no desenvolvimento de sua atividade tanto quanto esteja em acordo com o tema e os objetivos do estudo.

Pode-se classificar a pesquisa realizada nesse trabalho como:

- a) aplicada, quanto à sua natureza;
- b) qualitativa, quanto à forma de abordagem do problema;
- c) exploratória, quanto aos seus objetivos;
- d) bibliográfica e estudo de caso, quanto aos procedimentos técnicos adotados, envolvendo ainda entrevista não estruturada e análise documental.

A pesquisa é considerada aplicada por produzir material para uso dirigido, enquanto a pesquisa básica visa a geração de conhecimento para o avanço da ciência. Conforme Silva (2000, p.20), “a pesquisa aplicada objetiva gerar

conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.” No entanto, deve-se salientar que o estudo realizado contribui, também, para sua área de concentração, não se restringindo somente à elaboração de estratégias para determinada Instituição. O objetivo específico “estabelecer a relação das bases conceituais do Marketing de Relacionamento para Instituições de Ensino Superior” ratifica esta afirmação.

Atendendo aos objetivos específicos de levantar a situação da estrutura institucional para o desenvolvimento de estratégias de marketing, e de identificar os mercados de relacionamento da instituição foco do estudo, a pesquisa faz-se qualitativa. Segundo Richardson (1999, p.80), “as investigações que se voltam para uma análise qualitativa, em geral, têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares.” Além disso, a bibliografia sobre o tema o trata especialmente através da exemplificação, com poucos dados de ordem quantitativa, de modo que se analisam e comparam situações, e não números.

Mesmo no mercado já se reconhece a importância das pesquisas de abordagem qualitativa. Referindo-se a empreendedores bem-sucedidos que não se baseiam em projeções estatísticas, e sim planejam sua estratégia de forma qualitativa, McKenna (1992, p. 37) comenta:

“Estatísticas não traduzem nuances de mercado, pois um levantamento poderia mostrar que 60% de todos os consumidores usam produtos de uma empresa, mas uma abordagem qualitativa poderia revelar que estão insatisfeitos e muitos pensando em adquirir o produto de um concorrente.”

Assim exposto, torna-se clara a importância da pesquisa qualitativa, sem desmerecimento à abordagem quantitativa, que apenas não se coloca como a mais apropriada para o desenvolvimento deste trabalho.

A Instituição na qual foi desenvolvido o estudo de caso encontra-se em fase inicial no que diz respeito ao assunto pesquisado, justamente o que leva à pesquisa exploratória, atendendo ao objetivo específico final de propor ações e estratégias de Marketing de Relacionamento para a Instituição de Ensino Superior em estudo, em áreas prioritárias. Uma vez utilizada a abordagem dos seis mercados de Martin Christopher in McDonald (2001, pp.83-100) para o desenvolvimento da proposta de estratégias, o objetivo geral deste trabalho vê-se contemplado no atendimento aos objetivos específicos. Quanto às pesquisas exploratórias, Gil (1991, p.45) comenta:

“Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao caso estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão.

(SELTIZ et al, 1967, p.63).”

A técnica de pesquisa bibliografia abrangeu autores renomados vinculados ao tema, elegendo a abordagem dos seis mercados de Martin Christopher in McDonald (2001, pp.83-100) para base conceitual que suporta a elaboração de estratégias de marketing de relacionamento para a Unisul.

Para maior compreensão do tema exposto, considerou-se apropriado o desenvolvimento de um estudo de caso, o que permite demonstrar a aplicabilidade

do estudo. Yin (2001, p. 21) comenta que, “como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.” Para o autor, não é surpreendente que, essa venha sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento.

A Instituição foco desse estudo de caso é constituída por uma Instituição de Ensino Superior, a Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul. É uma universidade pública de direito privado formada por quatro campi (campus Tubarão, campus Araranguá, campus Pedra Branca e campus Norte da Ilha).

O estudo desenvolveu-se através de visitação dos campi Tubarão, Pedra Branca e Norte da Ilha, pesquisa bibliográfica incluindo o livro “Muito Além de um Sonho – A História da Unisul” (uma publicação da universidade que conta a sua história), de Paulo Markun e Duda Hamilton, *site*, *folders*, informativo e demais materiais impressos de comunicação da Instituição. Foi realizada também pesquisa documental, através de relatório de auto estudo e planejamento estratégico da UNISUL. Conversas informais com alunos, professores e funcionários foram colaborativas especialmente na fase de coleta de dados, na medida em que trouxeram à tona questões relevantes para o estudo e que puderam ser investigadas nas entrevistas.

O processo de seleção das áreas e conseqüente definição da amostra a ser pesquisada baseou-se na relação que tinham com os seis mercados de Christopher in McDonald (2001, pp.83-100), pois deveriam ser os principais pontos de contato com estes. Uma vez que o trabalho visa definir as ações e estratégias de marketing

de relacionamento para a instituição, e não a identificação das necessidades dos mercados, que é a fase seguinte, através destas estratégias e ações, as entrevistas foram realizadas junto aos gestores dessas áreas, de modo que fosse coberta toda a rede de relacionamentos com os mercados. Entre as unidades estudadas, destaca-se a Assessoria de Marketing. Com relação à definição da amostragem, Minayo apud Deslandes (1994, p. 43) comenta:

“A pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade. Uma pergunta importante neste item é “quais indivíduos sociais têm uma vinculação mais significativa para o problema a ser investigado?”. A amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões.”

Assim, nesse estudo, adotou-se a amostra não probabilística intencional, realizada na definição dos gestores a serem entrevistados. Segundo Richardson (1999, p.160-161), a amostra não probabilística intencional, ou de seleção racional, é aquela em que os sujeitos são escolhidos por determinados critérios, de modo que a amostra apresente-se como representativa do universo. O universo, nesse caso, é a Unisul quanto à sua estrutura e forma de gestão. Os alunos poderão constituir amostra em estudo posteriores, que venham a aplicar as estratégias de Marketing de Relacionamento propostas nesse trabalho.

Os elementos participantes da amostra, gestores da Unisul, foram: Pró-Reitores Acadêmico e Administrativo, Ouvidora, Assessora de Assuntos Interinstitucionais, Assessor de Assuntos Estratégicos, Diretor de Extensão e Integração Humanitária, Assessora de Desenvolvimento Humano e Profissional, Assessor de Marketing e Comunicação, Assessor de Tecnologia da Informação, Coordenador da Avaliação Institucional, Coordenador do Instituto Integrar,

Coordenador do Programa de Gerenciamento de Esportes e Coordenador do Projeto Integrar.

As entrevistas realizadas na coleta de dados foram do tipo não-estruturada focalizada, com perguntas abertas, no intuito de proporcionar maior liberdade ao informante, em conversas informais previamente agendadas. Para as entrevistas, preparou-se um roteiro básico (Apêndice A) com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa. Conforme Richardson (1999, p. 208), a entrevista não estruturada pretende, por meio de uma conversação guiada, obter informações detalhadas que possam ser usadas em uma análise qualitativa. A transcrição das entrevistas, de forma literal e não identificando o seu respondente, está anexada como Apêndice B.

Com relação à validade do estudo realizado, cabe apropriar-se da seguinte explicação:

“A meta não é produzir um conjunto unificado de resultados que outro investigador metuculoso teria produzido, na mesma situação ou estudando os mesmos assuntos. O objetivo é produzir uma descrição coerente e iluminadora de uma situação baseada no estudo consistente e detalhado dessa situação.”

(WARD-SCHOFIELD apud Richardson,1999, p. 94)

Este estudo apresenta uma alternativa de diferenciação no mercado para Instituições de Ensino Superior; o marketing de relacionamento em busca da qualidade na interação entre a organização e seus mercados e nos serviços prestados. As ações e estratégias propostas nessa alternativa são adequadas para a realidade da Instituição pesquisada no estudo de caso, a UNISUL. No entanto, podem ser inspiradoras para outras organizações voltadas para o ensino. É possível

que outras ações e estratégias pudessem ser propostas por outro pesquisador, mas este trabalho não pretende apresentar uma solução que seja considerada a única viável, e sim uma solução pertinente, capaz de gerar resultados.

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos pelo estudo de caso são apresentados de modo a atender os objetivos propostos por este trabalho. Primeiramente, caracteriza-se a Instituição em estudo. Num segundo momento é descrita situação da estrutura institucional, como base para o desenvolvimento de estratégias de Marketing de Relacionamento.

As áreas críticas e os mercados de relacionamento da instituição foco de estudo, com base no modelo dos seis mercados de Christopher in McDonald (2001, pp.83-100), também são relacionados. A proposta de ações e estratégias de Marketing de Relacionamento para a Unisul , em suas áreas prioritárias, completam o capítulo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNISUL

A Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, instituída pelo poder público, tem natureza jurídica de direito privado, sendo de caráter filantrópico e integrando o Sistema Educacional do Estado de Santa Catarina. A história do

ensino superior na cidade de Tubarão (situada a 130km de Florianópolis, capital do estado) se iniciou com o Curso de ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas do Sul de Santa Catarina, autorizado pelo Conselho Estadual de Educação.

A Faculdade, criada pela Lei municipal nº 353, de 25 de novembro de 1964, era mantida, até então, pelo Instituto Municipal de Ensino Superior – IMES, autarquia criada através da Lei Municipal nº 355, de 10 de outubro de 1964. Três anos depois, em 18 de outubro de 1967, o IMES foi transformado em Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina (FESSC), através da Lei Municipal nº 443/67.

Ao ter como objetivo, entre outros, a criação da Universidade do Sul de Santa Catarina, a FESSC instalou os Departamentos de Ensino, de Pesquisa e Desenvolvimento e de Educação Permanente (Extensão). Assim, começou a implantação das três funções universitárias básicas: ensino, pesquisa e extensão. Através da Portaria Ministerial – MEC nº 28, de 27 de janeiro de 1989, houve o reconhecimento como universidade, tornando-se Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

A finalidade da instituição encontra-se em seus atos constitutivos registrados no cartório de Registro Civil de Tubarão (Livro A 07 – FC220 – nº1061):

- I. “Promover o ensino em todos os níveis, especialmente em nível superior, através de cursos de graduação, pós-graduação e extensão;
- II. Promover a pesquisa, a adequação do conhecimento, desenvolvendo e difundindo o teórico e aplicado;
- III. Promover, de forma sistematizada, a busca e a preservação do saber em todas as suas modalidades;

- IV. Formar e treinar recursos humanos, de modo sistemático ou assistemático;
- V. Identificar, criar, promover, desenvolver e disseminar a cultura;
- VI. Gerar, transferir e aplicar a tecnologia das diversas áreas de conhecimento para o complexo produtivo, os poderes públicos e os agentes organizados da sociedade regional;
- VII. Articular os diversos agentes sociais, visando a uma melhor eficácia no desenvolvimento regional;
- VIII. Promover o intercâmbio e a cooperação com entidades que visem ao desenvolvimento de atividades de interesse comum;
- IX. Manter, em sua área de abrangência, unidades ou desbobrimentos de seus cursos e demais serviços, observada a legislação pertinente.”

(Relatório de Auto-Estudo UNISUL – CRUB, 2002)

A administração da Unisul se dá por colegiados deliberativos e órgãos executivos. É exercida pelo Conselho Curador, órgão de representação das instituições mantenedoras e de fiscalização econômico-financeira, sendo constituído pela Prefeitura Municipal de Tubarão, câmara Municipal de Vereadores de Tubarão, representantes dos Governos do Estado e da União e das entidades que, pelo art. 8º do estatuto e seu parágrafo único, se caracterizam como co-mantenedoras da Unisul. Conforme o Estatuto Unisul (1997), tal artigo cita:

“As entidades públicas ou privadas nacionais, que concederem subvenções, auxílios, verbas ou contribuições em caráter permanente, mediante convênio, com cláusula específica, são consideradas co-mantenedoras da Unisul e, como tal, inscritas em livro especial, tendo direito a se representarem no Conselho Curador, nos termos deste Estatuto.”

O órgão de natureza normativa, deliberativa, jurisdicional e consultiva da Unisul, em assuntos de planejamento e administração geral e em questões de

ensino, pesquisa e extensão, é o Conselho Universitário. Trata-se da instância superior em nível acadêmico, constituída por:

- Reitor, que a preside;
- Vice-Reitor;
- Dois últimos ex-dirigentes máximos da Unisul;
- Diretores de Centro e de Campus;
- Coordenadores de Curso;
- Diretores de Órgãos Complementares
- Representantes de segmentos da comunidade acadêmica (Associação de Docentes, Associação de Funcionários, Diretório Central dos Estudantes da Unisul e comunidade discente nos termos da legislação vigente);
- Oito membros da comunidade regional (Poder Executivo de Tubarão, Poder Legislativo de Tubarão, Associação de Municípios da Região de Laguna, Diocese de Tubarão, Associação Comercial ou Industrial de Tubarão, Sindicato dos Professores e Auxiliares de Administração Escolar de Tubarão, Associação de Ex-Alunos e Associação de pais do Colégio Dehon).

Denomina-se Câmara de Gestão o órgão deliberativo e consultivo, presidido pelo Reitor, que tem por objetivo orientar, harmonizar, acompanhar e avaliar as atividades do ensino. À parte, a Reitoria é o órgão central da Unisul que coordena, superintende e fiscaliza todas as atividades, tanto no plano administrativo quanto no

acadêmico. O Reitor e o Vice-Reitor, nomeados pelo Conselho Universitário, dentre os integrantes da lista de nomes indicados pelo Colégio Eleitoral, exercem seu cargo em regime de tempo integral, com dedicação plena. Os nomes indicados na lista devem fazer parte do quadro de professores efetivos da universidade (Quadro de Carreira do Magistério Superior da Unisul).

As Pró-Reitorias, definidas como órgãos de ação executiva descentralizada da Reitoria são: a Pró-Reitoria Acadêmica e a Pró-Reitoria de Administração. Os Pró-Reitores que também exercem suas funções em regime de tempo integral, com dedicação plena, são indicados pelo Reitor.

Para maior eficácia na gestão, nomeou-se um superintendente para cada campi, que atua em sintonia plena com a reitoria e Pró-Reitorias. Concedendo-se poder de decisão a este superintendente, obteve-se agilidade nas ações e a Reitoria se fez mais presente, através desta pessoa, nos campi.

Os superintendentes são auxiliados por gerentes administrativo-pedagógicos de ensino, pesquisa e extensão, com a função de concentrar as ações dos campi e integrar os coordenadores de cursos, principalmente no que se refere à utilização comum de determinados serviços e insumos. Para garantir a unidade dos projetos pedagógicos, especialmente em se tratando de cursos idênticos em campi distintos, a Pró-Reitoria Acadêmica subordina a si uma Assessoria Pedagógica.

Os recursos financeiros da universidade provém de dotações e subvenções, de receitas oriundas da exploração de seus bens e prestação de serviços e, na maior parte, das mensalidades e anuidades cobradas dos alunos. A participação

dessa última na constituição dos recursos – acima de noventa por cento – caracteriza a importância da manutenção desta fonte de receita.

Em 1992, a Unisul inaugurou o Campus de Araranguá, 80km ao sul de Tubarão. Já em 1993, a universidade se viu diante do dilema de permanecer em Tubarão com um pequeno campus avançado em Araranguá e manter-se restrita às micro-regiões onde se inserem as duas cidades, ou ampliar seu campo de atuação para outras regiões. Para tomar a melhor decisão, a Unisul optou por desenvolver primeiramente, um Planejamento Estratégico que a norteasse e pudesse embasar, com mais certeza, as ações a serem tomadas.

Envolvendo docentes e técnicos da própria universidade, a Unisul iniciou um processo de estudos e planejamento interno que conduziu a uma visão mais clara de si mesma, apontando os pontos fortes e fracos, os quais deviam ser trabalhados para se atingir o cumprimento de sua missão na plenitude: a educação. As ações definidas para o período de 1993 à 1997 envolviam:

- Permanente estudo sobre sua missão, definindo-a como: “A missão da Unisul é a educação. Educação através do ensino, da pesquisa e da extensão. Educação com qualidade. Educação solidária e em parceria com outros agentes.” ;
- Atenção à qualidade;
- Revisão do modelo de gestão, optando-se por um modelo descentralizado e participativo, a ser implantado um processo gradativo, devido a necessidade de preparação das pessoas para tal responsabilidade;

- Abertura para alianças e parcerias para superar os limites de isolamento da universidade, abrindo horizontes de visão e atuação.

A partir desta intenção de crescimento foi construído e inaugurado, em 1996, o campus da Grande Florianópolis, com as unidades do centro Internacional de Pós-Graduação, Jurerê Internacional, Colégio catarinense, Colégio Coração de Jesus, Ponte do Imaruím e Pedra Branca. Em 2003 entrou em funcionamento o campus Norte da Ilha, um espaço novo e moderno na Ilha de Florianópolis.

A Unisul buscou resgatar os seguintes valores que a tornaram uma organização de credibilidade e respeito frente à comunidade:

- A crença no ideal democrático;
- A democracia como forma de convivência e de convergência de ações;
- qualidade dos serviços prestados como expressão primeira de respeito aos usuários e busca da excelência que automaticamente também redundará na capacidade competitiva, manutenção da clientela ou aumento desta;
- Função educativa como mola propulsora de suas ações;
- Formulação de uma educação crítica, como forma de fazer emergir de seus quadros um cidadão;
- Definição da Unisul como agente do desenvolvimento comunitário e regional.

Evidencia-se a preocupação da Unisul com os aspectos de educação e qualidade, salientados tanto nas ações quanto nos valores da universidade. Para

equacionar a missão, as crenças e os valores, a Unisul definiu três grandes políticas de atuação. A Política de Gestão teria como caráter central a disposição de focar todas as ações da Unisul na busca de objetivos e metas na direção de sua missão.

Com a Política de produção, a Unisul passou a buscar tecnologias e investimentos que melhorassem o seu produto básico e fundamental, a educação, e procurou ampliar o seu portfólio de produtos, principalmente em relação à extensão e serviços comunitários. As Políticas de Marketing voltaram-se para o desenvolvimento adequado dos produtos, com apelo comunitário, e à melhoria da imagem da Instituição.

O planejamento foi revisto em 1997, num trabalho participativo, com representantes de toda a comunidade acadêmica, tendo uma visão de longo prazo (dez anos). Conforme o Relatório de Auto-estudo Unisul-CRUB (2002, p.11), foram redefinidos, na ocasião, os componentes estratégicos, resultando no seguinte:

- “Missão: “Educação inovadora com qualidade em suas funções e serviços de ensino, pesquisa e extensão, para formar cidadãos e contribuir com o desenvolvimento regional sustentável.”;
- Visão: “Ser uma universidade de referência, reconhecida pela qualidade de suas ações e resultados.”;
- Valores:
 - Satisfação do cliente externo e interno;
 - Inovação;

- Pluralismo de idéias;
- Ética;
- Compromisso com o desenvolvimento regional;
- Respeito ao indivíduo e ao meio.”

No primeiro semestre de 1999, desenvolveu-se uma metodologia que possibilitou a definição de direções estratégicas claras para a Unisul, que ficaram definidas como: “(a) gestão estratégica integrada visando à qualidade e aos resultados, (b) colaboradores competentes, comprometidos, inovadores e satisfeitos, e (c) ensino, pesquisa e extensão com qualidade e resultados conhecidos.” (RELATÓRIO DE AUTO ESTUDO UNISUL – CRUB, 2002, p.14).

O planejamento estratégico também apontou a necessidade de atuar de forma mais focada nos cursos, buscar ter cursos de excelência, e aprimorar a qualidade e a produtividade dos cursos, bem como a capacidade de inovação. Inerente aos novos direcionadores, surge também a necessidade de buscar um modelo de gestão adequado à nova situação.

No período entre 1996 e 2000 a universidade contemplou um crescimento vertiginal. O número de alunos aumentou em 235% (duzentos e trinta e cinco por cento), o número de professores cresceu em 293% (duzentos e noventa e três por cento) e foram oferecidos 108% (cento e oito por cento) mais cursos, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Crescimento da Unisul no período de 1996 a 2000

Antes	2000	Variação
De 8500 alunos em 1996	passou a 20000 em 2000	+ 235%
De 23 cursos em 1996	passou a 48 em 2000	+ 108%
De 470 docentes em 1996	passou a 1375 em 2000	+ 293%
De 90 mestres em 1996	passou a 352 mestres em 2000	+ 391%
De 9 doutores em 1996	passou a 135 doutores em 2000	+ 1000%
Pesquisa começa com 13 Núcleos em 1998	Tem 8 mestrados, 19 turmas em 2 campi em 2000	
De R\$17,4 milhões de receita em 1996	passou a R\$70,9 milhões em 2000	+ 407%

Fonte: Relatório de Auto-estudo Unisul-CRUB (2002, p.15)

Hoje a Unisul encontra-se num momento de consolidação, necessidade decorrente de sua rápida expansão. Para que seus valores, características e missão sejam preservados, faz-se uma pausa no crescimento e a universidade volta-se para o desenvolvimento do que propõe o planejamento estratégico.

4.2 ANÁLISE DE ASPECTOS DA UNISUL PARA DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Três dimensões devem ser consideradas ao se analisar a estrutura de uma Instituição. Uma delas trata da estrutura física, envolvendo aspectos como o espaço

físico (salas, móveis), os equipamentos (computadores, máquinas) e a tecnologia (softwares disponíveis).

Outra dimensão a ser considerada é a condição financeira, que diz respeito aos recursos que a instituição dispõe. Estes recursos podem ser próprios, recebidos na forma de pagamento por seus produtos e serviços, podem ser oriundos de doações, ou de outras fontes, tais como investimentos de terceiros ou parcerias, por exemplo.

Finalmente, a dimensão mais importante, a estrutura humana. Esta se configura não só pela quantidade de pessoas, mas também pela qualidade que elas põem no que fazem, pelo interesse que têm por sua tarefa, pela motivação que elas têm para desenvolver suas atividades, pelo conhecimento que dispõem para exercer sua função, e pela cultura que predomina no ambiente de trabalho. No setor de serviços, o fator humano é determinante para o sucesso de qualquer negócio, inclusive o de ensino.

4.2.1 ASPECTOS FÍSICOS DA UNISUL

A Unisul dispõe de uma estrutura física multicampi, compreendendo o campus de Tubarão, de Araranguá, da Grande Florianópolis e do Norte da Ilha, com recursos similares aos da maioria das universidades particulares brasileiras. Há indiscutível diferença entre o campus de Tubarão, com seus prédios antigos bem

preservados lado a lado com construções novas como a biblioteca, e o campus do Norte da Ilha, completamente novo, com seu piso ainda reluzente e cadeiras estofadas novas nas salas de aula climatizadas, estilo auditório.

Apesar dos campi configurarem espaços bem diferenciados, a universidade coloca à disposição dos alunos, em todas suas unidades, salas de aula apropriadamente equipadas, títulos diversos nas bibliotecas, computadores novos com acesso à *internet*. e demais recursos, e modernos laboratórios. Os serviços de xerox e lanchonete são terceirizados, mas realizados em espaços da universidade.

No entanto, muito do que a Unisul oferece aos alunos não se destaca, porque é praticamente o mesmo que outras universidades que cobram mensalidades semelhantes oferecem. O espaço físico na Unisul é amplo e suas condições para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento são favoráveis.

Os equipamentos e tecnologia necessários existem. Todos os departamentos são informatizados. À exceção dos funcionários da limpeza, os demais utilizam terminais de computador para o desempenho de suas atividades. Para este momento, em que a intenção é desenvolver estratégias e canais de relacionamento com os mercados, conhecendo-os bem para somente depois implementar efetivamente ações condizentes para cada um, a estrutura de equipamentos e tecnológica da Instituição são mais que suficientes.

Com relação ao espaço físico propriamente dito, o que se destina à Assessoria de Marketing e Comunicação, fixada no campus no Norte da Ilha, é pequeno. Nele fica apenas um armário, duas cadeiras e uma mesa para o Assessor e não cabe mais nada nesse ambiente. No campus de Tubarão, a ouvidoria, um

importante canal de relacionamento, dispõe de estrutura equivalente. No entanto, há outros espaços disponíveis onde o grupo responsável pelo desenvolvimento, acompanhamento e manutenção das estratégias poderia se reunir e trabalhar.

No que tange à espaços destinados à serviços, cabe destacar o Projeto Integrar que, visando atingir a excelência no atendimento à comunidade acadêmica, deu origem ao SAIAC (Serviço de Atendimento Integral ao Acadêmico), inaugurado no primeiro semestre de 2004, no dia 1º de março. Trata-se de um ambiente único onde foram reunidos todos os departamentos da universidade vinculados ao atendimento aos alunos e professores. Lá estão a tesouraria, o protocolo e demais setores, bem como as coordenações de cursos.

Para solucionar as questões que surgem na frente de atendimento, os funcionários do SAIAC, separados apenas por divisórias de 1,20m desenvolvem um trabalho conjunto mais harmonioso e produtivo que o realizado nas condições anteriores, nas quais um colega desconhecia o trabalho do outro, e as implicações de cada um no processo como um todo. O ponto de contato com os clientes está à frente da única parede construída no espaço, com 12 guichês que funcionam através de um sistema de senhas, restringindo o guichê 1 ao agendamento de encontros com os coordenadores e o 02 ao atendimento de gestantes, idosos e portadores de deficiências. A área de espera conta com 65 lugares confortáveis.

Localizado no segundo pavimento do prédio, o SAIAC conta com um mostrador das senhas a serem chamadas no saguão térreo, onde ficam várias lanchonetes e acomodações próprias para lanches e refeições. No térreo deste prédio também há outros produtos e serviços como xerox, bancos, e livrarias.

A novidade ainda não teve tempo de maturação para a medição de seu impacto e resultados. Entretanto, o Projeto Integrar já recebeu muitos elogios dos usuários e algumas reclamações isoladas de alunos e professores que, diante da necessidade de agendamento, preferiam o modelo anterior de acesso aos coordenadores, mais informal.

O SAIAC é um projeto piloto que surgiu da preocupação com o deslocamento dos alunos entre departamentos antes situados em pontos distantes do campus para a busca de informações ou solução de determinados problemas. O problema persiste nos demais campi, especialmente o campus de Tubarão, com grande área que amplia tais distâncias, e onde ainda não se identificou um espaço apropriado onde pudesse ser implementado (por adequação de um ambiente já existente ou construção numa área central disponível) esse projeto.

A estrutura física do SAIAC contemplou também a estadia de alguns dias da semana de membros da Reitoria e o bem estar dos funcionários. Existe um gabinete à parte com sala de reuniões isolada, e uma sala com divisórias de 1,20m e vidro sendo construída, no ambiente de trabalho, chamada Café Relax, onde haverão sofá e poltronas confortáveis, máquina de café e refrigerantes, televisão e revistas, para um momento de descanso. Com toda essa estrutura, já se percebe também a elevação do grau de satisfação dos funcionários convidados a trabalhar no projeto, e o iminente interesse dos colegas lotados em outros departamentos, setores e campi, em dispor de um ambiente de trabalho similar.

4.2.2 ASPECTOS FINANCEIROS DA UNISUL

A Unisul tem natureza jurídica de fundação sem fins lucrativos, de utilidade pública federal, estadual e municipal. Não se tratando de universidade pública, a Unisul precisa captar os recursos financeiros que a sustentam e propiciam a realização de seus propósitos, a educação e o desenvolvimento regional sustentável.

O Balanço Social de 2002, divulgado em agosto de 2003 aponta a origem e aplicação dos recursos da instituição, conforme tabelas 2 e 3. Maior parte da receita deriva do pagamento de matrículas e mensalidades dos alunos.

Tabela 2 – Origem dos Recursos da Unisul em 2001 e 2002

ORIGEM DOS RECURSOS	2002		2001	
	Valor (Mil Reais) e %		Valor (Mil reais) e %	
Receitas totais	116.081	100%	90.770	100%
a) Recursos governamentais (subvenções)	5.056	4%	4.075	4%
b) Doações de pessoas jurídicas	0	0%	0	0%
c) Doações de pessoas físicas	0	0%	0	0%
d) Contribuições	7	0%	1	0%
e) Patrocínios	0	0%	0	0%
f) Cooperação internacional	0	0%	0	0%

(continua)

ORIGEM DOS RECURSOS	2002		2001	
	Valor (Mil Reais) e %		Valor (Mil reais) e %	
g) Prestação de serviços e/ou venda de produtos	109.610	94%	85.395	94%
h) Outras receitas	1.405	1%	1.300	1%

(continuação e conclusão)

Fonte: Jornal Unisul, Edição Especial Agosto (2003, p.08)

Tabela 3 – Aplicação dos Recursos da Unisul em 2001 e 2002

APLICAÇÃO DOS RECURSOS	2002		2001	
	Valor (Mil Reais) e %		Valor (Mil reais) e %	
Despesas totais	32.330	100%	24.161	100%
a) Projetos, programas e ações sociais (excluindo pessoal)	11.944	37%	7.449	31%
b) Pessoal (salários + benefícios + encargos)	15.240	47%	11.617	48%
c) Despesas diversas (somatório das despesas abaixo)	5.146	16%	5.095	21%
Operacionais	0	0%	0	0%
Impostos e taxas	264	1%	190	1%
Financeiras	3.762	12%	3.851	16%
Capital (máquinas + instalações + equipamentos)	1.120	3%	1.054	4%
Outras	0	0%	0	0%

Fonte: Jornal Unisul, Edição Especial Agosto (2003, p.08)

Dependendo tão intensamente da renovação do interesse dos alunos a cada semestre, no ato da matrícula, bem como do cumprimento de seu compromisso financeiro para com a instituição, a universidade preocupa-se com questões como desistências e inadimplência. Enquanto a falta de pagamento pode ser uma situação momentânea, contornada por negociações, o abandono do curso pelo aluno dificilmente é resgatado.

Segundo o Assessor de Marketing e Comunicação Social da Unisul, não há dados precisos a este respeito na universidade, mas o Pró-Reitor de Graduação afirma que o índice geral de evasão da universidade acompanha as médias estaduais, se aproximando de 40%.

Quando uma sala é projetada, o investimento prevê sua lotação. Mas o que está acontecendo é que as salas recebem menos alunos do que o previsto já no primeiro semestre (há candidatos classificados que sequer se matriculam) e tem ocupação de 60% após 4 ou 5 anos. A ociosidade de 40% representa perda financeira para a universidade. Nesse caso, procura-se não gastar mais do que já foi arrecadado, e, quando necessário, projeta-se a receita respeitando-se o histórico da Instituição (índices de evasão e inadimplência).

Uma outra forma de captação de recursos, com menor representatividade na receita total, mas também importante, especialmente por estar associada a relações que contribuem para a credibilidade da universidade, é a que diz respeito à prestação de serviços na forma de pesquisa, através de convênios. O surgimento do Instituto Integrar, em 2003, uma OSCIP (Órgão da Sociedade Civil do Interesse Público) relacionada com a Unisul, permite a captação de recursos e tecnologia na forma de convênios.

O Instituto faz a mediação entre os contratantes e a universidade, que oferece seu conhecimento e, em parte dos convênios, seu espaço físico. O intermédio do Instituto é facilitador porque às OSCIPs, por lei, é facultado a possibilidade de ter contratos, por sua decisão, sem precisar participar das leis de concorrência. A universidade recebe, em contrapartida, investimento na capacitação de seus profissionais (e alunos, quando estes participam de projetos), incentivo à pesquisa, atualização e modernização de seus laboratórios e equipamentos, bem como otimização do uso dos recursos.

Em entrevistas com alguns dirigentes da Unisul, observou-se que a condição financeira da Unisul é de cautela, de “necessidade clemente de controle financeiro”, segundo o Pró-Reitor Administrativo, devido ao nível de inadimplência estar ultrapassando o nível da normalidade e suportável pela Instituição. Os investimentos são bem pensados e mais voltados para a área acadêmica, o que provoca algum desconforto para outros setores que se sentem carentes. Existem planos e propostas aprovados, tendo que aguardar a liberação da verba prevista.

4.2.3 ASPECTOS HUMANOS DA UNISUL

Com o crescimento acelerado da Unisul no período entre 1996 e 2000, o quadro de funcionários aumentou proporcionalmente. No período seguinte, a preocupação com a qualidade do ensino oferecido levou à retenção do processo de

crescimento. Em acordo com o planejamento estratégico, a universidade se voltou para a consolidação de seus valores. Foram redefinidos critérios de seleção e planos de aprimoramento para os colaboradores e o corpo docente, que compõem o mercado interno da Instituição.

Tabela 4 – Qualificação do corpo funcional em 2001 e 2002.

QUALIFICAÇÃO DO CORPO FUNCIONAL	2002	2001	Metas 2003
Nº total de docentes	1.674	1.521	1.758
Nº de doutores(as)	151	123	159
Nº de mestres(as)	536	441	563
Nº de especializados(as)	699	672	734
Nº de graduados(as)	280	281	294
Nº de pessoas com ensino médio	8	4	8
Nº total de funcionários(as) no corpo técnico e administrativos	638	601	670
Nº de pós-graduados (especialistas, mestres e doutores)	61	53	64
Nº de graduados(as)	124	114	130
Nº de graduandos(as)	172	155	181
Nº de pessoas com ensino médio	118	94	124
Nº de pessoas com ensino fundamental	52	61	55
Nº de pessoas com ensino fundamental incompleto	107	120	112
Nº de pessoas não-alfabetizadas	4	4	4

Fonte: Jornal Unisul, Edição Especial Agosto (2003, p.08)

Entre 2001 e 2002, o número de alunos passou de 22.927 para 24.614, uma variação de 7% (sete por cento), o que denota a contenção do crescimento. Além disso, a intenção de compor um corpo funcional mais qualificado fica clara nos dados do Balanço Social de 2002, que refletem este cenário. Outros indicadores sobre o corpo funcional da Instituição estão relacionados na tabela abaixo:

Tabela 5 – Indicadores sobre o corpo funcional da organização em 2001 e 2002.

INDICADORES SOBRE O CORPO FUNCIONAL DA ORGANIZAÇÃO	2002	2001	Metas 2003
Nº total de empregados(as) ao final do período	2.263	2.092	2.373
Nº de admissões durante o período	343	500	360
Nº de prestadores(as) de serviço	61	98	64
% de empregados(as) acima de 45 anos	38,18	37,38	40

Fonte: Jornal Unisul, Edição Especial Agosto (2003, p.08)

A Unisul é uma organização que se preocupa em oferecer capacitação ao corpo funcional. Muitos dos funcionários que trabalham nos setores de apoio são ou foram bolsistas e estagiários enquanto estudantes, e boa parte é efetivada ainda antes de completarem seus cursos. Criando vínculo empregatício praticamente desde o ingresso como estudante de graduação, vários colaboradores seguem trabalhando na instituição, mesmo em atuando em cargos e funções que possam estar distantes de sua área de formação, pela oportunidade de seguir estudando (pós-graduação e cursos de extensão) com apoio da universidade na forma de descontos.

Mas conhecimento disponível não é garantia de qualidade nos serviços prestados. Citando apenas algumas características essenciais; professores precisam ter didática e carisma, funcionários de atendimento precisam ter empatia e gostar de trabalhar com o público, colaboradores de setores de apoio precisam ter proatividade e interesse em resolver problemas.

A Ouvidora e a Assessora de Desenvolvimento Humano e Profissional da universidade ressaltaram a questão do atendimento como ponto crítico apontado por pesquisas com alunos e funcionários, e reclamações de alunos, professores e demais colaboradores. Os gestores da Instituição estão cientes do problema e mostram-se dispostos a trabalhar para sua solução, mas a passagem do plano das idéias para o da ação é a mais difícil. Um grande passo já foi dado: a implantação do SAIAC pelo Projeto Integrar.

Quanto à unidade de Marketing e Comunicação, é composta por uma única pessoa, e vinculada à Assessoria de Assuntos Estratégicos (ASSEST). A área de imprensa tem uma pequena estrutura, com uma pessoa responsável em Tubarão e outra em Florianópolis. A parte de publicidade é terceirizada e de relações públicas não existe.

4.3 DEFINIÇÃO DOS MERCADOS DE RELACIONAMENTO DA UNISUL

As bases conceituais do Marketing de Relacionamento podem ser aplicadas em Instituições de Ensino Superior (IES). Existe uma forte concorrência na disputa por clientes, e, provavelmente mais que no mercado de bens de consumo e de serviços oferecidos em curtos períodos, a necessidade de fidelizar cada um deles representa muito para a manutenção do serviço prestado a todos. Universidades que contam com suas turmas de alunos completas do início ao fim do curso podem oferecer mais por menos, na visão do aluno, pois dispõe de mais recursos.

Para ter esse diferencial, é preciso reconhecer as necessidades e desejos dos clientes, aplicar os recursos de forma racional e desenvolver relações com todos os envolvidos no processo que desencadeia na satisfação do cliente. Quando o processo todo é bem planejado, acompanhado e corrigido, se completa o ciclo entre ter salas de aulas com lotação cheia para dispor de recursos, e ter recursos para investir na busca da satisfação que leva os alunos a permanecerem nos cursos até sua conclusão.

Os mercados de relacionamento da Unisul foram identificados à luz do modelo dos seis mercados de Christopher in McDonald (2001, pp.83-100), onde os mercados de clientes estão no centro do modelo, envolvidos pelos mercados internos, de recrutamento, de fornecedores, de recomendações e de influências. Todos estes mercados afetam, de alguma forma, a relação entre a organização e seus clientes e podem ser compostos da seguinte maneira:

- Mercados de clientes: alunos em fase de conclusão do ensino médio (*prospects*), alunos e ex-alunos (egressos) que podem retornar para dar continuidade aos estudos (cursos de extensão ou pós graduação). Numa extensão maior, pode-se considerar também como clientes a própria

sociedade e o mercado, que recebem da universidade os profissionais formados por ela.

- Mercados internos: funcionários e professores.
- Mercados de recrutamento: demais universidades, institutos de pesquisa e ex-alunos.
- Mercados de fornecedores: universidades parceiras, fornecedores de materiais e serviços terceirizados.
- Mercados de influências: alunos (colegas), familiares, comunidade local, órgãos do governo, e Conselho Curador (órgão de maior poder administrativo, fiscalizador econômico-financeiro, constituído por representantes do Governo e das entidades que se caracterizam como co-mantenedoras da Instituição de Ensino Superior).
- Mercados de recomendações: alunos, ex-alunos, MEC (Ministério da Educação) e demais órgãos e institutos voltados para a área da educação, veículos de informação.

Para que uma Instituição de Ensino Superior alcance bons resultados em todos os âmbitos, devem ser desenvolvidas estratégias e ações de relacionamento para cada um dos mercados. Alguns necessitam de maior atenção, mas todos envolvem, em maior ou menor grau, a relação entre a universidade e seus principais clientes, os alunos.

Uma particularidade que constitui grande vantagem para as instituições de Ensino Superior praticarem o marketing de relacionamento, em relação a outras

organizações, é o fato do cliente estar sempre presente, por um longo período, na entrega do serviço. O contato é permanente . Se as possibilidades de surgirem problemas, nesse sentido, surgem com maior freqüência, muito mais oportunidades de conhecer o cliente e sanar tais questões coexistem.

Cabe à cada universidade conhecer seus pontos fortes e fracos, definir qual será seu posicionamento como diferencial entre as concorrentes, identificar a composição dos mercados que a envolvem, entendendo quais os prioritários, e propor, em vista de sua realidade, estratégias de relacionamento que corroborem para a satisfação dos clientes. Essa pode se constituir na maior, senão a única, garantia de sucesso para as IES particulares (de caráter privado), que dependem, em mais de 90% de seus recursos, das mensalidades pagas pelos estudantes, que decidem a continuidade de sua permanência na relação à cada semestre, ao renovarem sua matrícula.

4.3.1 MERCADOS DE CLIENTES DA UNISUL

Compõem os mercados de clientes da Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina, em primeira instância, todas aquelas pessoas dispostas a cursar o ensino superior (*prospects*), os atuais estudantes da universidade e de Instituições concorrentes, e os ex-alunos. Num segundo plano, pode-se entender como clientes

finais também o mercado de trabalho e a sociedade no qual se inserem a Instituição e os profissionais formados por ela.

Alunos em fase de conclusão do ensino médio e estudantes de cursos pré-vestibulares configuram a maior representatividade no grupo de *prospects* (prováveis clientes). Completam este grupo alunos de universidades concorrentes que podem transferir-se ou iniciar novo curso na Unisul, e jovens trabalhadores que não tiveram, ao concluir o ensino médio, a condição de financiar seus estudos.

Para estes *prospects*, a Unisul trabalha sua imagem através de veículos de massa como rádio, televisão, jornal e *outdoors*. Contribuiu muito para a consolidação do nome da universidade no mercado o time de vôlei do Unisul Esporte Clube, uma entidade jurídica à parte da universidade, que tem com ela um contrato de divulgação da marca Unisul.

O Coordenador do Programa de Gerenciamento de Esportes comenta que no primeiro ano o reflexo da visibilidade da marca através do time de vôlei levou a um crescimento superior a 100% na procura de alunos pela universidade, que ficou nacionalmente conhecida como universidade do esporte. O Assessor de Marketing e comunicação da universidade garante que tem sido a forma mais eficaz de valorizar a imagem da Unisul em comparação ao investimento necessário. São muitas inserções na mídia eletrônica e notícias em jornais por um custo que não levaria a tal visibilidade de outra forma.

Alunos de cursos de graduação, pós graduação e extensão da Unisul representam o grupo de clientes mais significativo para a universidade na atualidade. Com a demanda de alunos superior ao número de vagas oferecidas na

maioria dos cursos, a preocupação maior da universidade hoje está em reduzir os índices de evasão e inadimplência, especialmente na graduação, onde são mais representativos.

Para esse grupo de clientes, a Unisul envia bimensalmente, para seu endereço residencial, o jornal da universidade. O canal de comunicação mais expressivo é o Portal, na *internet.*, que é elaborado pela área de imprensa (um jornalista, um diagramador e duas bolsistas) e acompanhado diariamente pelo Assessor de Comunicação e Marketing. No Portal são divulgadas notas sobre a universidade e assuntos variados que a envolvam, e nele estão disponíveis informações diversas sobre os cursos, projetos e programas da Unisul. Os alunos cadastram também gratuitamente um endereço eletrônico (e-mail), com acesso via Portal, através do qual recebem comunicados da Instituição.

Está em estudo a implantação de estratégias de Marketing de Relacionamento na universidade. A Assessoria de Marketing e Comunicação, juntamente com a Assessoria de Assuntos Estratégicos já traçou um mapa de relacionamento da Unisul com suas comunidades, como estão sendo chamados os grupos envolvidos tais como alunos, egressos, colaboradores e professores. A iniciativa e implantação do Projeto Integrar, com a criação do SAIAC, no entanto, nasceu, segundo o Pró-Reitor Administrativo, da vontade dos próprios funcionários, e não conta com a participação da Assessoria de Marketing e Comunicação.

Os egressos compõe o terceiro grupo de clientes relacionados com a Instituição. Na medida em que a universidade oferece cursos de pós-graduação e extensão, seus ex-alunos são ainda clientes em potencial. Além disso, são rica fonte de informação sobre as dificuldades encontradas no mercado, o que pode auxiliar no

desenvolvimento de estratégias de retenção dos alunos atuais. Os ex-alunos também podem participar dos mercados de influências e referências.

No caso da Unisul, por se tratar de uma Fundação, a comunidade local também pode ser percebida como cliente, pois a universidade tem um compromisso com ela. Mas este grupo tem mais força no mercado de influências, onde será abordado. As empresas contratantes dos profissionais formados e o mercado de trabalho como um todo tem papel tanto de cliente como de mercados de referências, mais expressivamente no segundo diante da realidade de demanda por empregos maior que a oferta no Brasil, e os alunos almejem se formar em universidades reconhecidas como excelentes pelos empregadores.

4.3.2 MERCADOS INTERNOS DA UNISUL

Dois grupos formam os mercados internos da Unisul: os professores e os demais colaboradores. Os professores são os que têm contato mais direto no cotidiano dos alunos. São um forte elo de ligação entre a universidade e seus clientes, pois são os responsáveis diretos pela entrega do principal serviço prestado pela Instituição, a educação. Salas de aula e equipamentos de apoio adequados são complementos que agregam valor durante as aulas, mas pouco ou nada representam se o professor não for bom.

Para a qualificação destes mercados internos, a Universidade disponibiliza um curso de capacitação pedagógica . Antes com 20 horas de duração restritas ao mês de fevereiro, o curso denominado de profissionalização acadêmica passou, a partir de 2004, a transcorrer ao longo do semestre, na forma de educação continuada. Através de convênios firmados entre a Unisul e outras universidades no Brasil e exterior, e de programas e projetos dos quais a instituição participa, os professores têm oportunidades de estender seus estudos e atuar como pesquisadores, agregando valor ao seu currículo.

Assim como para os alunos, o Portal se constitui no principal canal de comunicação entre a Unisul e seus mercados internos. Professores e funcionários têm acesso a computadores, buscando e recebendo informações através da *internet*, no endereço da página institucional, ou pelo seus e-mails, criados pela universidade. A não ser por recursos próprios, não dispõem de terminais para acesso ao Portal os serviços terceirizados de vigilância, limpeza, lanchonete e xerox.

Entre os benefícios concedidos aos colaboradores da Unisul destacam-se o UNISULPREV (plano de previdência complementar) e a UNIMED (plano de saúde). Livrarias, farmácias e escola (no caso, o colégio Dehon, órgão complementar da instituição, em Tubarão) também oferecem descontos para os funcionários da universidade.

A instituição passou, desde 2003, a realizar também um evento no qual homenageia os colaboradores mais antigos da casa e lhes contempla com um bônus sobre seu salário e uma medalha, um relógio ou uma placa com o reconhecimento e o agradecimento pelos serviços prestados, conforme o tempo de serviço. Uma festa de final de ano também é sempre realizada em todos os campi.

Cada campus tem autonomia para realizar demais eventos como acontecem o Uniluz, em Tubarão, o Halloween na Pedra Branca e a festa junina de Araranguá. São grandes festas nas quais os funcionários participam ativamente, ao lado da Direção, da organização e captação de recursos, provenientes de parcerias com empresas da região, tais como divulgação da marca no evento.

Devido ao crescimento muito acelerado da Unisul, as estruturas acabaram sendo diferenciadas. Somando-se isso à descentralização da administração dos campi, os funcionários, apesar de benefícios e canais de comunicação comuns, vivem realidades diferentes em cada unidade da instituição. O campus do Norte da Ilha, por exemplo, foi o único a criar um uniforme para os funcionários.

4.3.3 MERCADOS DE RECRUTAMENTO DA UNISUL

O modelo de entrega de serviços nas universidades faz com que seus principais mercados de recrutamento sejam as demais universidades, institutos de pesquisa e seus ex-alunos. A educação como carro-chefe o contato entre o cliente (o aluno) e a organização constante por longo período (4 a 5 anos, em média) fazem com que a instituição necessite de profissionais extremamente qualificados, seja para lecionar, pesquisar, participar de programas e projetos, seja para fazer o trabalho de apoio e interface com o aluno nos pontos de atendimento.

Diante disto, a universidade necessita formar ou buscar no mercado, junto à organizações de atuação similar, as pessoas capazes de realizar tais funções com a competência que satisfaça os interesses dos clientes. Ainda que, para seleção de professores, por exemplo, sejam realizados concursos, é preciso despertar nos profissionais com o perfil desejado o interesse em trabalhar na Unisul, para que estes venham a se inscrever e participar das seleções.

No entanto, diante da atual situação de mercado nacional, na qual o desemprego é realidade em todas as áreas, a universidade se priva de desenvolver ações de captação de recursos humanos junto aos mercados de clientes. No que diz respeito aos demais colaboradores, não docentes, existe um fluxo natural no qual maior parte dos funcionários contratados começaram sua relação de emprego com a organização através de estágios e bolsas de estudo ganhas através da participação em programas, projetos e pesquisas.

4.3.4 MERCADOS DE FORNECEDORES DA UNISUL

Universidades parceiras, fornecedores de materiais e serviços terceirizados caracterizam os mercados de fornecedores da Unisul. Instituições de ensino com as quais se firmam convênios são fornecedoras na medida em que disponibilizam seus recursos físicos (salas de aula, equipamentos, laboratórios e alojamentos) e humanos (professores e demais colaboradores) para alunos e professores da Unisul.

Normalmente convênios com estas características são acordados com universidades de outros estados e do exterior, com a proposta de ensino à distância e intercâmbios de estudo para graduação, mestrado e doutorado, ou pesquisa. A Unisul oferece, em troca, a sua estrutura e os seus recursos, de modo que os convênios dificilmente envolvem verbas e se baseiam em troca de benefícios mútuos. Procurando facilitar a acessibilidade financeira destes intercâmbios para os alunos e professores indicados por critérios de seleção rigorosos, busca-se vincular alguns gastos tais como mensalidades à instituição de origem (a considerar o valor da moeda estrangeira).

O fornecimento de materiais se dá através de contratos referentes à volume (quantidade) ou período (fornecimento conforme a demanda, por determinado prazo). Em alguns casos se realiza processo similar ao de licitação para determinação do fornecedor, e noutros se faz concorrência simples envolvendo qualidade e preço. Para agilizar e facilitar o processo de fornecimento, a equipe da Assessoria de Tecnologia e Informação da universidade vai instalar uma ferramenta que funcionará como um portal de compras eletrônicas.

Os serviços de vigilância, limpeza, lanchonete e xerox são oferecidos por empresas terceirizadas. Diretamente ligados à gerência administrativa, se fazendo representar por uma pessoa em cada modalidade de serviço, os terceiros não participam de ações e treinamentos promovidos pela Assessoria de Recursos Humanos e não recebem da universidade os benefícios concedidos aos funcionários.

Apesar de, aos olhos dos alunos, comporem o quadro de atendimento ao cliente da universidade, a relação desta com os serviços terceirizados é

propositalmente distante, por motivos legais, para que não se estabeleçam vínculos empregatícios. No entanto, a qualidade é igualmente monitorada e avaliada pela universidade, através dos clientes e de colegas de trabalho que se manifestam de diferentes maneiras; formais, como avaliações institucionais periódicas e queixas à ouvidoria, ou informais, que também revelam pontos positivos e negativos dos serviços que vem sendo prestados.

Entre os mercados de fornecedores, as parcerias com universidades de renome trazem credibilidade à imagem da Instituição, mas são vivenciadas por uma porcentagem pequena de clientes, e o fornecimento de serviços terceirizados, mesmo não tendo um caráter estratégico de diferencial para a Unisul, tem impacto sobre todos os seus clientes.

4.3.5 MERCADOS DE INFLUÊNCIAS DA UNISUL

Alunos (colegas), familiares, comunidade local, órgãos do governo e o Conselho Curador congregam os mercados de influências da Unisul. Colegas bem atendidos, quando na posição de clientes, exercem, por consequência, influência positiva sobre os demais.

Os familiares constituem o grupo de influência mais próximo e de maior poder direto sobre os clientes na maioria dos casos, porque alunos universitários geralmente residem com seus pais, e boa parte tem seus estudos financiados por

eles. Além disso, é comum nas famílias primos ou irmãos mais velhos que já tenham experiência em algum curso superior da própria universidade ou concorrentes.

A percepção dos familiares, por sua vez, se dá através das experiências do aluno com a universidade, e do conceito que a comunidade forma dela. A vizinhança que circunda a instituição pode auxiliar ou atrapalhar o seu crescimento, através de manifestações diversas, positivas ou negativas. A Unisul tem inúmeros programas sociais que beneficiam a comunidade de Tubarão, mais incisivamente, e demais comunidades onde há campi e outras unidades, de forma menos atuante.

O Balanço Social de 2002 aponta mais de 360 mil pessoas atendidas e 45 municípios contemplados com projetos e programas que envolvem serviços na área da saúde, esporte, educação, direito, tecnologia, meio ambiente e cidadania. Com essa atuação, a Unisul constrói sua imagem e procura selar seu compromisso, pelo caráter filantrópico, de desenvolvimento comunitário e regional. Maior parte desses projetos estão vinculados à Diretoria de Extensão e Integração Comunitária, com a participação também da Coordenação do Programa de Gerenciamento de Esportes.

Os órgãos do governo têm influência sobre a atuação da instituição no mercado, no sentido de determinar normas (leis) e restrições ao seu funcionamento. Uma vez que as leis, normas e restrições se aplicam à Unisul e suas concorrentes de igual forma, a universidade não empenha esforços para desenvolver relações com esse mercado.

O órgão de maior poder administrativo, fiscalizador econômico-financeiro da Unisul é o Conselho Curador, constituído por representantes do Governo e das entidades que se caracterizam como co-mantenedoras da instituição. Este Conselho

encontra-se anualmente – e excepcionalmente em raras situações – numa reunião onde a universidade apresenta o balanço financeiro e social de suas atividades, e diretrizes são definidas para sua atuação no período seguinte.

De modo geral, o foco do Conselho Curador nas reuniões fica sobre o controle financeiro do ano anterior, com o aviso de alerta para os gastos orçados para o ano em exercício. Apesar do longo intervalo entre os encontros, muitos participantes do Conselho Curador justificam sua ausência e não comparecem às reuniões.

Preocupado com o aspecto contábil da organização, e o cumprimento da função de ensino e desenvolvimento regional da Fundação, o Conselho não intervém sobre o modo de gestão, desde que os resultados sejam alcançados. Como não há atuação mais incisiva do Conselho sobre as ações específicas da universidade, a Unisul não tem a preocupação de desenvolver e aprimorar o relacionamento da instituição com os membros deste Conselho.

4.3.6 MERCADOS DE RECOMENDAÇÕES DA UNISUL

Alunos, ex-alunos, MEC (Ministério da Educação) e demais órgãos e institutos voltados para a área da educação, assim como veículos de informação perfazem os mercados de recomendações da Unisul. Para outras pessoas, alunos e ex-alunos,

como usuários, são fonte natural e fidedigna de informações inerentes aos serviços prestados pela universidade.

O antigo Exame Nacional de Cursos, conhecido por Provão, realizado pelo MEC (Ministério da Educação) também influencia a opinião pública a respeito das universidades. Hoje este teste aplicado aos alunos passou a se chamar Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE). Além desse exame, o MEC realiza periodicamente outras avaliações que contemplam a estrutura da instituição e seus recursos, inclusive quanto à formação do corpo docente.

A Unisul não busca o estreitamento de relações com os representantes do MEC. Isso não afeta o resultado do ENADE, que depende exclusivamente do desempenho dos alunos nas provas. No entanto, a instituição não se omite quanto a realizar uma recepção adequada, pelo Reitor e o corpo diretivo da universidade, quando ocorrem as visitas de avaliação.

Veículos de comunicação de credibilidade são, de modo geral, formadores de opinião e fonte confiável sobre a qual muitas pessoas se baseiam para tomar decisões. Não existe um trabalho consistente de aproximação com os veículos de comunicação no âmbito estadual. A divulgação dos programas e projetos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, incluindo a área social, está mais restrita ao Portal e ao Jornal Unisul (interno).

4.4 PROPOSTA DE RECONHECIMENTO DAS ÁREAS PRIORITÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

A própria Unisul reconhece, de forma unânime entre os gestores entrevistados, os mercados de clientes e os mercados internos como críticos quanto à carência de estratégias de relacionamento. É de censo comum a urgência relativa à necessidade de implementações de ações que permitam identificar e atender os interesses e expectativas dos alunos, configurando a sua percepção de qualidade.

Os anseios dos colaboradores também precisam ser observados, bem como sua capacitação e qualificação profissional agregados ao ambiente de trabalho, visando alcançar a excelência nos serviços prestados pela instituição. A necessidade de melhorias no atendimento foi ressaltada por ter sido o principal alvo de insatisfação e queixas manifestas por alunos e colegas de trabalho nas pesquisas de clima e contatos feitos com a ouvidoria. Trata-se também da postura e didática de alguns professores em sala de aula, mas a maior incidência de problemas está no atendimento prestado por funcionários de departamentos que oferecem suporte e apoio ao sistema acadêmico.

A pesquisa de clima organizacional, realizada em três modalidades (alunos, professores e funcionários), é um instrumento de avaliação criado pela universidade para medir a satisfação desses públicos. Porém, o curto intervalo entre a aplicação de uma e outra (chegaram a ser aplicadas 4 versões para cada modalidade, em

2003) não disponibilizava tempo suficiente para se propor ações que pudessem sanar ou sequer amenizar os problemas apurados no resultado de cada avaliação.

Ciente desta condição desde a época em que se propôs a realização das 4 pesquisas ao ano e foi voto vencido, a Assessora de Desenvolvimento Humano e Profissional da Unisul, Solange Zanatta Piva, salienta que oferecer melhores condições de trabalho e qualificar a equipe é fundamental para se oferecer um serviço diferenciado. Para tanto, é preciso conhecer a equipe, saber o que a motiva, e o que é necessário e indispensável para que ela realize um bom trabalho.

A Assessora comenta ainda que nem sempre treinamento é suficiente porque algumas vezes o fato gerador do mau atendimento não se restringe à falta de conhecimento. Em algumas situações a simples transferência de setor permitiu que um funcionário pudesse pôr em prática e desenvolver suas potencialidades, passando de um caso tido como perdido para uma situação de bom desempenho.

Exemplo da influência do ambiente de trabalho sobre o resultado o empenho dos colaboradores na sua função é a implantação do SAIAC, pelo Projeto Integrar, com importantes resultados na qualidade de vida no trabalho dos funcionários e no atendimento por eles prestado. Bretzke (2000, p. 17) ressalta: “o ambiente físico e as condições de trabalho são aspectos importantes para o engajamento dos empregados no atendimento ao cliente”.

A responsável pelo setor afirma que já recebeu muitos pedidos de transferência de funcionários de outros departamentos que querem trabalhar lá. Para ingressar no SAIAC, porém, é preciso, além da disponibilidade de vagas,

atender a um perfil adequado e passar por um treinamento voltado para o atendimento.

Situações de trabalho distintas, no entanto, provocam alguns incômodos entre os funcionários. Solange confirma que a falta de padronização provoca alguns questionamentos. O fato da Universidade, por decisões estratégicas, direcionar mais investimentos para um determinado campus em detrimento de outro gera um desconforto e até situações de intriga entre diretorias, e colaboradores de modo geral (professores e funcionários).

A intenção da Universidade é estender o sistema de atendimento do SAIAC para outros campi. Já está em desenvolvimento, também, um projeto de *intranet* que implica em várias ferramentas de recursos humanos, tipo treinamento, seleção e acompanhamento de plano de cargos e salários, entre outras coisas. Será um módulo de comunicação com a comunidade de colaboradores onde merece destaque a intenção de casar os interesses dos funcionários com as atividades que desenvolvem.

Já para 2004, o intervalo entre as pesquisas de clima foi redefinido para 2 vezes por ano, permanecendo os formulários diferenciados para alunos, professores e funcionários. Assim, será possível levantar e analisar dados, e reagir às questões que emergem como problemas. Do contrário, consultar a opinião dos públicos novamente, sem tomar qualquer ação quanto ao resultado da pesquisa anterior, pode gerar maior insatisfação, pois faz parecer que a consulta não leva a nenhuma atitude.

Com relação aos mercados de clientes, existem alguns paradigmas e preconceitos que a Universidade parece estar quebrando e superando nesse momento. Até então, procurava-se destinar verba para a captação de alunos, mas não se despendia esforços no sentido de retenção. O Pró-Reitor Administrativo afirma que está se desenvolvendo um trabalho de entender a organização como um negócio, não na concepção mercantilista que visa o lucro, mas como uma instituição que tem receitas e despesas e precisa apresentar equilíbrio financeiro e resultados.

Para isso, segundo a unidade de Marketing, é preciso modificar em muitos setores, especialmente o acadêmico, a antiga visão de que o aluno é produto para a nova, onde ele é percebido como cliente. Como tal, ele tem a opção, a qualquer momento, de romper o vínculo existente, essencial para a sobrevivência da universidade. Para que isso não ocorra, os elos precisam ser ligados de forma consistente.

Algumas ações já fortalecem a relação entre a Unisul e seus alunos. Um exemplo é a possibilidade de realizar um intercâmbio que lhe ofereça dupla titulação (nacional e estrangeira), através dos convênios firmados entre a instituição e universidades parceiras. No decorrer do intercâmbio, os alunos são acompanhados *via internet*.

A divulgação dessas atividades para colegas, no entanto, ainda é tímida. Segundo a Assessora de Assuntos Interinstitucionais, Silvete Helena Herdt, existe um plano para, no futuro, se realizar uma avaliação semestral ou anual para a exposição das experiências realizadas no exterior para os demais alunos.

A Diretoria de Extensão e Integração Comunitária oferece aos alunos a possibilidade de praticar os conhecimentos adquiridos em sala de aula, engajando-os em seus projetos e programas sociais. Dessa forma, os alunos exercem a cidadania, agregam valor ao seu currículo e, por muitas vezes, desenvolvem uma relação mais estreita com a universidade.

Responsável por essa área, o Prof. Carlos Alberto Nogueira de Sá afirma que *“a âncora que retém o aluno está naquilo que ele faz além do estudo normal: a prática, um pouquinho do sabor profissional, e a referência que ele leva consigo”*. Esse engajamento gera um sentimento de comprometimento do aluno para com a universidade.

Os alunos também são envolvidos na área de pesquisa. A sua participação está prevista em 90% dos projetos de C&T (Ciências e Tecnologia) angariados pelo Instituto Integrar (OSCIP que representa a Unisul). Neles, os alunos atuam como profissionais em sua área.

É mais uma oportunidade que acrescenta valor ao seu currículo e experiência no mercado. Carente nesse processo é também a forma de evidenciar e fazer chegar aos alunos essas oportunidades. Os participantes acabam se restringindo àqueles mais próximos dos professores e coordenadores de curso, por indicação dos mesmos.

Um sistema novo desenvolvido na universidade, no sentido de aproximar mais professores, coordenadores e alunos, envolve um diário eletrônico que está em teste no curso de Ciências da Computação. O Assessor de Tecnologia e Informação, Éttore Orsoni Jr. explica que os professores, no início do semestre, recebem o diário

eletrônico no qual anotam a frequência dos alunos, matéria passada e resultados das provas. Ao final de cada aula, eles colocam isso no sistema.

Com acesso às informações das turmas e individuais em tempo real, os coordenadores de curso e professores podem identificar situações específicas de baixa frequência ou notas ruins. Não é preciso aguardar a conclusão do semestre para tentar a recuperação desse aluno. Ele pode ser contatado e auxiliado no decorrer do período.

Apesar da facilidade imposta pela tecnologia, professores atentos podem perceber tais situações antes do seu implemento. É preciso haver disposição dos professores e coordenadores de curso em colaborar com alunos que apresentem dificuldades. Não há tecnologia que corrija o processo e obtenha a desejada satisfação dos clientes, se não houver essa vontade e comprometimento. O que a tecnologia oferece é a facilidade para a captação e organização das informações, em tempo real.

Reconhecendo a importância disso, a Unisul já tem um projeto de implantação de um cartão universitário eletrônico, em convênio com uma rede bancária. Através desse cartão, o aluno terá acesso a informações diversas pela *internet* e em quiosques de atendimento. Seu comportamento e perfil também poderão ser identificados através da monitoria do uso do cartão na biblioteca, por exemplo, que já está equipada com leitores óticos.

Com a adesão a esse sistema de cartão eletrônico, os procedimentos de cobrança também serão facilitados. Ao atrasar a devolução de um livro emprestado, a multa será incluída automaticamente na mensalidade. A identificação dos alunos e

sua presença em sala de aula poderá ser registrada também pelo uso do cartão. Numa fase seguinte, o cartão também será adotado para professores e funcionários em geral.

Num momento mais imediato, preocupa a gestão da Unisul o relacionamento com seus alunos adimplentes e inadimplentes. Os primeiros, que honram seu compromisso financeiro com a instituição, não recebem nenhuma atenção especial enquanto os outros recebem todo tipo de incentivo e apoio (descontos, parcelamento sem juros e outras formas de negociação), para quitar suas dívidas.

Há também os alunos com excesso de faltas ou baixas notas que procuram freqüentemente a coordenação do campus para contestarem sua avaliação. Diante dessa realidade, a Unidade de Marketing e Comunicação destaca que acabam sendo conhecidos e recebendo tratamento diferenciado os alunos que trazem algum tipo de problema ou dificuldade para a organização, e passam despercebidos os exemplares, que só trazem resultados positivos.

Uma forma de agradecer alunos com bons resultados foi criada em 2002, contemplando os melhores alunos da seguinte maneira:

- 25% de desconto para os 3 melhores calouros (melhores médias do Vestibular em 3 cursos diferentes);
- 25% de desconto nas mensalidades do semestre seguinte para os melhores alunos durante o curso de graduação;

- gratuidade nas 3 últimas mensalidades, além de 50% de desconto nos cursos de especialização ou 25% nos cursos de mestrado da Unisul para formandos com conceito A no ENADE;
- gratuidade na última mensalidade, além de 20% de desconto nos cursos de especialização oferecidos pela Unisul para os formandos com conceito B no ENADE.

Tais bonificações foram revistas, e a Universidade decidiu direcionar a verba desta premiação, a partir de 2004, para um programa de apoio a estudantes carentes e de alto desempenho acadêmico. O Pró-Reitor Acadêmico comenta que *“a dimensão de carência não era contemplada no programa anterior, que já cumpriu seu objetivo de dar maior visibilidade ao valor da dedicação aos estudos”*.

Atualmente, a universidade considera que esse valor deve ser ainda mais ressaltado com um apoio mais forte aos estudantes com grandes dificuldades financeiras, mas que possuem potencial acadêmico elevado. Em contrapartida, ao incentivar o estudo, a universidade obtém melhores resultados no ENADE, do MEC. Cabe descobrir interesses e incentivar também demais alunos para os quais a bonificação financeira pode não ser um diferencial.

Certo é que se houver qualidade que justifique os preços, dentro certos patamares, os alunos – e muitas vezes seus familiares também – empenharão esforços para manter seus estudos. Parte da qualidade percebida na instituição de ensino está, como em outras organizações prestadoras de serviço, no âmbito do atendimento ao público. O atendimento impecável é o mínimo que os clientes esperam. Nesse ponto, a Unisul apresenta certa fragilidade. Os relatórios da

Ouvidoria, em sintonia com os resultados das pesquisas de clima, têm salientado essa deficiência.

Segundo a Prof^a Paulina Volpato Wronski, a Ouvidoria foi “*bastante incompreendida no início de sua atividade*”. A ouvidora relata que os demais setores a viam a atividade com relutância, até que as pessoas puderam entender que o propósito era contribuir, e não atrapalhar. Ela comenta que “*alguns se defendiam tentando passar o foco do problema da reclamação para o reclamante, como se o aluno fosse um estorvo*”. O trabalho da ouvidoria parece ser bastante criterioso e, ainda que desenvolvido por uma acadêmica, procura ser isento de julgamento premeditado.

A Assessoria de Assuntos Estratégicos, através da Unidade de Marketing e Comunicação, pretende mudar a filosofia da Universidade, do marketing de massa para o marketing de relacionamento. Atendimento deve ser compreendido como imprescindível. Relacionamento será saber o que os alunos precisam e querem, quando e como, para ajustar o produto (serviços) à demanda, sob a ótica de qualidade na percepção do cliente.

Nesse sentido, a intenção da Unisul vai ao encontro à filosofia do Marketing de Relacionamento. Será necessário planejar estratégias para todos os mercados, com prioridade para as áreas críticas, identificadas nesse caso como os mercados de clientes e internos.

4.5 PROPOSTAS DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA A UNISUL E SEUS MERCADOS DE RELACIONAMENTO

Cada um dos seis mercados de Christopher in McDonald (2001, pp.83-100) exige estratégias específicas e ações diferenciadas para o desenvolvimento de relações duradouras e capazes de produzir resultados para a organização. Porém, todas devem estar sob o “guarda-chuva” de uma estratégia maior, concomitante com o posicionamento que a Unisul definiu para si no mercado.

A Instituição que deseja ser percebida como universidade de referência, reconhecida pela qualidade de suas ações e resultados, tem na satisfação dos clientes internos e externos um dos seus principais valores. Permanecem como direções estratégicas a gestão integrada visando à qualidade e aos resultados; colaboradores competentes, comprometidos, inovadores e satisfeitos; e ensino, pesquisa e extensão com qualidade e resultados conhecidos.

Nesse momento, a principal estratégia de Marketing de Relacionamento que se adequa à missão, aos valores e às diretrizes da Unisul é a de relacionar-se com os diferentes mercados de forma inicialmente investigativa, buscando conhecê-los e identificar a percepção que têm de qualidade, através da criação de diferentes canais de comunicação em todos os pontos de contato. Seqüencialmente, a Universidade deve reagir em busca do atendimento aos padrões percebidos como aferidores de qualidade.

Deve haver abertura para manifestações quanto aos serviços prestados pela universidade. A Unisul, por sua vez, deve desenvolver processos para fazer fluir as

informações captadas de forma qualitativa e quantitativa, para posterior análise, que servirá de subsídio para tomada de decisões e implemento de ações. Sugere-se as seguintes estratégias para cada um dos seis mercados:

- Mercados de clientes: aproximar-se e desenvolver relações de forma inovadora e pró-ativa, conforme o perfil destes mercados, compostos, de modo geral, por jovens, incentivando a participação em programas e projetos da universidade e a manifestação de seus interesses de forma construtiva.
- Mercados internos: promover o entendimento de sua importância para a qualidade dos serviços prestados e o desenvolvimento da universidade, seu ambiente de trabalho, bem como a capacitação necessária para o bom desempenho das atividades, através do desenvolvimento de relações maduras que permitam identificar desejos destes mercados que possam ser atendidos pela Instituição.
- Mercados de recrutamento: sondar no mercado, através da construção de relações por intermédio de eventos específicos, os principais interesses de profissionais qualificados e com perfil condizente com as diretrizes da Instituição.
- Mercados de fornecedores: integrar os fornecedores quanto à missão, valores e objetivos da Unisul, mostrando o impacto de suas ações no resultado final e evidenciando a importância de uma relação franca e harmoniosa para o crescimento mútuo.

- Mercados de influências: desenvolver novas relações e fortalecer as existentes, destacando os valores da Instituição na formação de seus alunos e o seu apoio no desenvolvimento sustentável regional.
- Mercados de recomendações: promover a imagem da universidade especialmente junto a ex-alunos e veículos de informação através da manutenção de um relacionamento que faça esses mercados se sentirem motivados a exaltar a instituição em diferentes oportunidades.

As ações pertinentes às estratégias de marketing de relacionamento junto aos seis mercados devem estar em completa sintonia com a missão, valores e objetivos de visibilidade da Unisul. Dessa forma, se consolida uma imagem unificada perante todos os mercados, fortalecendo a Instituição.

4.6 PROPOSTAS DE AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA ÁREAS PRIORITÁRIAS NA UNISUL

As estratégias apontadas em cada uma das áreas prioritárias – mercados de clientes e mercados internos – norteiam ações que pretendem colaborar com o objetivo maior de identificar os padrões de qualidade na percepção dos clientes, e atendê-los. Reagindo de forma focada, a Universidade terá ganhos em produtividade e ganhará vantagem competitiva no mercado, simultaneamente.

Há ações diferenciadas, e similares, para cada grupo componente dos mercados mais críticos, conforme:

a) Mercados de clientes:

a.1) *Prospects*:

- Criação de eventos de orientação vocacional;
- Realização de palestras sobre profissões e visitas orientadas à universidade.

Com a realização de testes e disponibilidade de profissionais da área pedagógica, a criação de eventos de orientação vocacional estabelecerá um primeiro contato entre a universidade e os prováveis alunos, constituindo oportunidade de apresentar a instituição ao grupo e, simultaneamente, auxiliar os clientes a tomar uma decisão mais acertada na escolha profissional, o que poderá reduzir o futuro índice de evasão.

Tal evento criará também nos jovens a sensação de serem acolhidos pela Unisul, lhes proporcionando a segurança que muitos carecem nesse momento de decisão. As pessoas destinadas a participar desses eventos deverão ter profundo conhecimento na área de orientação vocacional e pedagogia escolar.

Dirigidas a turmas de formandos do ensino médio, as palestras sobre profissões e visitas orientadas à Universidade poderão representar mais uma oportunidade de trazer os prováveis alunos para as instalações da Unisul e lhes proporcionar a sensação da vida universitária. As pessoas escolhidas para participar dessas ações deverão ser notadamente carismáticas.

As ações dirigidas aos futuros vestibulandos permitirão, além de estabelecer uma relação, identificar oportunidades de mercado para o desenvolvimento de novos produtos. Os jovens trazem com suas dúvidas a tendência que os influencia na hora da decisão.

a.2) Alunos:

- Criação de um serviço de apoio pedagógico;
- Entrevistas individuais com alunos;
- Realização de sessões de debates com grupos de alunos;
- Instalação de pontos de atendimento ao aluno nos demais campi, conforme modelo do SAIAC.

Os alunos precisam dispor de um setor capaz de auxiliá-los nos momentos difíceis sem se sentirem expostos, vulneráveis diante de professores ou coordenadores. Destacando a freqüência com que o aconselhamento acadêmico é mencionado como importante para a retenção de alunos, Kotler e Fox (1994, p.397) afirmam: "o aconselhamento acadêmico pode ser eficaz para ajudar os alunos a identificar forças e fraquezas, melhorar as habilidades de estudo e determinar interesses em termos de carreira e curso.

Um serviço de apoio pedagógico servirá também como importante canal para a identificação de necessidades e dissabores dos clientes em relação à organização. As pessoas que fizerem parte desse serviço precisam ser muito bem preparadas e não exercem função paralela de acadêmicos. Isto poderia ser um fator inibidor junto

aos alunos, comprometendo o efeito desta ação. A atividade exercida por um professor também poderia impregnar as informações colhidas com pré-julgamentos.

As entrevistas individuais serão realizadas com alunos a partir de um convite. Eles poderão ser escolhidos aleatoriamente, ou a partir de alguns critérios que permitam identificar perfis interessantes para a obtenção de informações, tais como baixa frequência, por exemplo. Tanto alunos que se destacam positivamente nos estudos ou sejam bons pagadores podem ser importante fonte, quanto os casos opostos. Algumas questões provenientes de entrevistas individuais precisam ser confirmadas estatisticamente com grupos maiores.

As sessões de debates com grupos de alunos deverão ser dirigidos de forma prática, no intuito de trazer à tona questões que os alunos consideram importantes para a qualificação da universidade. Além disso, muitas idéias e soluções podem surgir nas próprias discussões, facilitando o trabalho da universidade, e contando com maior aceitação e comprometimento dos alunos, na medida em que participam do processo de melhoria.

Cobra (2001, p.163) comenta: “o painel de consumidores para opinar acerca da qualidade do serviço é uma prática saudável que induz a freqüentes melhorias do desempenho do serviço, podendo ainda servir de teste para modificações ou inovações pretendidas”. Seria interessante a participação dos coordenadores de curso nesses debates, pois isso traria credibilidade ao evento.

Quanto à instalação de pontos de atendimento ao aluno nos demais campi, conforme modelo do SAIAC, o modelo proposto pelo Projeto Integrar, ainda que em fase inicial, já aponta melhorias visíveis na qualidade do atendimento ao aluno.

Ainda pode ser explorado o aspecto de fonte centralizada de identificação e mensuração de problemas. Cada solicitação dos alunos pode ser analisada qualitativamente e convertida em índice, apontando ao final de cada período, deficiências de maior incidência e prioridades a serem resolvidas.

a.3) Ex-alunos:

- Criação de um centro de apoio ao ingresso no mercado de trabalho;
- Criação de uma Associação de Egressos.

O centro de apoio ao ingresso no mercado de trabalho é uma proposta de atuação de forma similar à que o CIEE (Centro de Integração Empresa – Escola) trabalha com os alunos de graduação. Diante das dificuldades de colocação para os recém formados, sem muita experiência na sua profissão, um serviço de encaminhamento ao mercado de trabalho representaria um diferencial da Unisul em relação às outras universidades.

Este centro também se configura numa maneira de identificar deficiências dos cursos quanto ao ensino e qualificação profissional proporcionados no seu decorrer. Mantendo o vínculo com a instituição e se sentindo amparados por ela, os egressos se tornam fortes candidatos a dar seqüência aos estudos em cursos de extensão e pós-graduação, além de se tornarem fonte de referência da universidade.

A Associação de Egressos será uma forma de manter o vínculo entre a Universidade e seus ex-alunos, com possibilidades de interações mutuamente benéficas. A Unisul terá acesso a uma importante fonte para buscar informações

relevantes para o desenvolvimento de novos cursos de pós-graduação, e aprimoramento dos já existentes. Também poderá formatar e manter atualizado um banco de profissionais para ofertar ao mercado, gerando empregos para os egressos e se aproximando do empresas e instituições que venham a contratá-los.

b) Mercados Internos:

b.1) Professores:

- Criação de eventos de conscientização sobre seu papel na busca pela excelência da Universidade;
- Implantação de sistemas de *feedback*
- premiação de desempenho excelente;
- Realização de sessões de debates com grupos de professores.

b.2) Funcionários:

- Criação de eventos de conscientização sobre seu papel na busca pela excelência da Universidade;
- Implantação de sistemas de *feedback*;
- premiação de desempenho excelente
- Realização de sessões de debates com grupos de funcionários.

Sobre os mercados internos, os eventos de conscientização serão para apresentar os aspectos relevantes para a obtenção da qualidade, na percepção dos alunos. Modifica-se o conceito de aluno como produto da universidade para o conceito de aluno como cliente. Também se aproveita o momento para evidenciar as questões de profissionalismo e coleguismo em relação aos demais colaboradores: professores e funcionários da Instituição. Cada um poderá se conscientizar do seu papel para a obtenção. Os resultados só serão obtidos com a colaboração de todos.

Os sistemas de *feedback* se fazem necessários porque os professores e funcionários precisam entender o impacto de seu comportamento na impressão causada acerca da qualidade. Percebendo o seu papel no processo, e o fato de estarem sob constante observação de alunos que reportam suas impressões aos gestores através de algum canal, a postura tende a melhorar.

Uma vez criados sistemas de *feedback*, pode-se também premiar aqueles colaboradores, professores ou funcionários, que obtenham excelentes resultados em sua avaliação. Berry (1996, p.249) faz menção ao clima de realização promovido pelo reconhecimento do trabalho bem feito.

A realização de sessões de debates com grupos de professores e de funcionários, em momentos distintos, poderá servir como canal centralizado para identificação dos anseios e necessidades não atendidas dos mercados internos. Não convém realizar as sessões com os dois grupos juntos porque pode se tornar uma arena de discussões vãs, pois alguns interesses podem ser comuns, mas provavelmente a maioria seja independente e eventualmente até divergentes.

Não se faz a proposta de desenvolvimento de cursos de capacitação e treinamentos porque estes já estão na programação da Universidade. Pesquisas de clima também já existem para os mercados prioritários, realizadas junto a alunos, professores e funcionários.

O que se pretende neste trabalho é agregar às propostas já existentes, ações de marketing de relacionamento que visem, em primeira instância, colaborar para o desenvolvimento de relações entre a universidade e seus públicos em áreas prioritárias. Num segundo momento, a Instituição deve tomar as devidas medidas de precaução e reação aos problemas detectados que prejudicam as suas relações e desempenho em geral.

A excelência só é conquistada mediante a correta identificação da percepção de qualidade, sob a ótica do cliente, e o esforço de todos bem direcionado em atingir os patamares eleitos como ideais pelos alunos.

5 CONCLUSÃO

Passando a viver a realidade do mercado quanto à concorrência por clientes que se tornam cada vez mais exigentes para fazer suas escolhas, as universidades particulares brasileiras começam a perceber melhor a relação que estabelecem com seus alunos e demais públicos da organização.

Estando claramente enquadradas no setor de serviços ao oferecer a educação como seu principal produto, as questões de qualidade e produtividade se tornam vitais para essas instituições. Segundo Kotler (2003, p.207), “a qualidade dos serviços é uma das fontes mais promissoras de diferenciação e distinção”. A qualidade tem caráter subjetivo na percepção dos clientes.

Não são necessariamente, nem tão pouco somente, pesquisas quantitativas capazes de identificar essas percepções. É preciso aprofundar os conhecimentos acerca dos clientes e do entendimento que eles têm do que seja diferencial no seu processo decisório.

“Ao invés de coletar números, as empresas deveriam estar atentas às necessidades, problemas, frustrações e desejos dos clientes. Seus comentários não se traduzem em gráficos, mas a empresa que estiver atenta a eles terá uma melhor compreensão dos clientes e do mercado.”

McKENNA (1992, p.146)

Entre conceitos e relatos de casos, renomados autores da área da administração sugerem variadas maneiras de se descobrir as necessidades dos clientes. É quase unânime o consenso de que as que conduzem a informações mais preciosas se baseiam em métodos qualitativos.

Os processos apontados por Juran (1997, p.89) são: "ser um cliente, estudar o comportamento dos clientes, comunicar-se com os clientes e simular o uso pelos clientes". Como não existe a imparcialidade no julgamento ao se analisar os clientes e a própria organização, os métodos mais puros são ser um cliente e comunicar-se com os clientes, deixando-os livres para exporem seus sentimentos.

Existe uma tendência natural em se procurar direcionar as opiniões colocadas pelos clientes. É o que ocorre nas pesquisas com respostas de múltipla escolha e as entrevistas realizadas por pessoas ansiosas. O desenvolvimento de relações com os clientes se apresenta como uma das melhores alternativas para o reconhecimento das necessidades e expectativas do mercado.

Além disso, o relacionamento constitui um elo mais difícil de ser rompido entre as instituições e seus clientes. Referindo-se a facilidade que a tecnologia impõe de concorrentes copiarem rapidamente quaisquer inovações, Bretzke (2000, p.89) coloca como "questão de sobrevivência conquistar a vantagem competitiva por meio do relacionamento".

O Marketing de Relacionamento é a abordagem do marketing que desenvolve estratégias para o desenvolvimento de relações com os clientes e demais públicos de uma organização para o desenvolvimento de produtos mais competitivos em

acordo com a visão de qualidade dos clientes, e sustentação de uma situação diferenciada para a organização no mercado.

Para desenvolver o sistema de produção e definir os padrões de qualidade, o foco das universidades tem que estar na satisfação dos alunos. O não atendimento desde quesito implica em altos índices de inadimplência e evasão. A adoção de estratégias de marketing de relacionamento em Instituições de Ensino Superior é perfeitamente aplicável e adequada.

A universidade é uma das poucas organizações prestadoras de serviços que dispõem de seus clientes em período praticamente integral e, a princípio, por longa duração. Sendo assim, suas possibilidades de falhas são mais numerosas, mas, simultaneamente, ela usufrui de mais oportunidades para o desenvolvimento de relações com os clientes.

O objetivo final de desenvolver essas relações com clientes e demais mercados que influenciam os resultados das universidades é a retenção de alunos por meio da fidelização. Conforme Stone e Woodcock (1998, p.95), “a fidelidade é um compromisso físico e emocional assumido por um cliente em troca de suas necessidades serem atendidas”.

O modelo dos seis mercados de relacionamento aplicado ao estudo de caso facilitou a visualização dos componentes da cadeia de relacionamentos que geram valor para o cliente. São eles:

- Mercados de clientes: *prospects* (futuros alunos, cuja maior representatividade do grupo está em alunos em fase de conclusão do ensino médio), alunos e egressos (ex-alunos);

- Mercados Internos: professores e funcionários;
- Mercados de recrutamento: outras demais universidades, institutos de pesquisa e seus ex-alunos;
- Mercados de fornecedores: universidades parceiras, fornecedores de materiais e serviços terceirizados;
- Mercados de influências: alunos (colegas), familiares, comunidade local, órgãos do governo e o Conselho Curador;
- Mercados de recomendações: alunos, ex-alunos, MEC (Ministério da Educação) e demais órgãos e institutos voltados para a área da educação, bem como veículos de informação.

Definiu-se como estratégia geral para a Unisul: relacionar-se com os diferentes mercados de forma inicialmente investigativa, buscando conhecê-los e identificar a percepção que têm de qualidade, através da criação de diferentes canais de comunicação em todos os pontos de contato.

De forma sucinta, as estratégias específicas para cada mercado envolvem:

- Aproximar-se e desenvolver relações de forma inovadora e pró-ativa, para os mercado de clientes;
- Promover o entendimento de sua importância para a qualidade dos serviços prestados e o desenvolvimento da universidade, para os mercados internos;

- Sondar no mercado os principais interesses de profissionais qualificados e com perfil condizente com as diretrizes da Instituição, para os mercados de recrutamento.
- Integrar os fornecedores quanto à missão, valores e objetivos da Unisul, para os mercados de fornecedores;
- Desenvolver novas relações e fortalecer as existentes, para os mercados de influências;
- Promover a imagem da universidade, para os mercados de recomendações.

Para a Unisul, as áreas críticas são, nesse momento, os mercados de clientes e internos. A primeira necessidade, contemplada por este estudo, refere-se a criação de canais de relacionamento para esses mercados. A partir das estratégias, foram propostas, para as áreas prioritárias, ações consonantes com a missão, os valores e os objetivos da instituição.

Desenvolvidas as estratégias de Marketing de Relacionamento para a instituição, cabe salientar que a situação da Unisul se adequa à realização das ações propostas. Adotando o Marketing de Relacionamento, a Instituição foco de estudo poderá ganhar vantagem competitiva.

5.1 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se, para próximos estudos, a análise dos interesses dos mercados de relacionamentos (especialmente os mercados de clientes e os internos), que poderão ser levantados a partir dos canais sugeridos nesse trabalho, e o desenvolvimento de ações respectivas a esses interesses, com vistas à obtenção da qualidade nos serviços.

Pode-se, ainda, realizar um estudo comparativo entre as percepções de qualidade sobre as universidades, entre alunos de Instituições públicas e particulares. Analisar as expectativas de alunos que estão concluindo o ensino médio, em relação às universidades e à vida acadêmica também proporciona um estudo relevante para essas Instituições.

Outra importante questão a se considerar, em outros trabalhos nesta área, é o levantamento de outras estratégias de diferenciação no mercado, além do Marketing de Relacionamento, que possam simultaneamente atrair e reter clientes, proporcionando resultado positivos para as Instituições de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

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

----- ; BRADFORD, L. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**: como entender e identificar as necessidades dos seus clientes. São Paulo: Makron Books, 1992.

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

BRAGA, R. **Acabou a Fartura**. Publicado em 17 dez. 2002. Disponível em: <http://www.universiabrasil.net/gestor/materia_marketing.jsp?id=1102> Acesso em: 18 jan. 2004.

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

COBRA, M. **Marketing de Serviços**. São Paulo, Cobra: 2001.

DESLANDES, S.F. et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

ELTZ, F. **Qualidade na comunicação**: ferramenta estratégica para encantamento do cliente. Salvador, BA: Casa da qualidade, 1994.

ESTRATÉGIA. In: Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa: Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. 3.ed. totalmente revista e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FREEMANTLE, D. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

----- . **O que você faz agrada seus clientes?** São Paulo: Makron Books, 2001.

GIANESI, I.G.N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIGLIO, E. **O comportamento do consumidor e a gerência do marketing**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

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

HAMILTON, D.; MARKUN, P. **Muito além de um sonho**: a história da Unisul. Tubarão: Editora Unisul, 2001.

JORNAL UNISUL Universidade do Sul de Santa Catarina. Tubarão: Ed. Universitária da Unisul, edição especial agosto, ano 10, n.83, 2003.

JÚLIO, C.A. et al. **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto**: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1976.

----- . **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

----- ; FOX, K.F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

McDONALD, M. et al. **Clientes: os verdadeiros donos da empresa**. Como construir uma organização orientada para o mercado. São Paulo: Futura, 2001.

Mc.KENNA, R. **Marketing de Relacionamento**: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

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

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999

RODRIGUES, M.V. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

SCHEWE, C.D.; SMITH, R.M. **Marketing: conceitos, casos e aplicações**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

SENAC, D.N. **Qualidade em prestação de serviços**. Ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1996.

SHIOZAWA, R.S.C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, E.L. et al. **Metodologia de Pesquisa e elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000

SLACK, N. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo, Littera Mundi, 1998.

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA. **Relatório de auto-estudo Unisul – CRUB**. Tubarão, agosto de 2002.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar**. O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. São Paulo: Makron, 1991.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÉNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTAS

Antes de iniciar a gravação das entrevistas:

- Apresentação pessoal;
- Apresentação do tema da dissertação;
- Breve definição sobre Marketing de Relacionamento;
- Breve definição sobre os Seis Mercados:
 - mercados de clientes;
 - mercados internos;
 - mercados de recrutamento;
 - mercados de fornecedores;
 - mercados de influências;
 - mercados de recomendações.

Tópicos a serem abordados nas entrevistas:

- O que é a assessoria, setor, área ou departamento (o que faz);
- Como se relaciona com o(s) mercado(s) atingido(s).

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Respondentes não identificados.

Nas entrevistas:

- L corresponde ao entrevistador (Letícia);
- X corresponde ao elemento principal da entrevista;
- XX corresponde a outro elemento participante da entrevista.

ENTREVISTA 1

L – Entre os mercados de relacionamento envolvidos pela universidade, quais os que você considera prioritários para o desenvolvimento de estratégias e ações de marketing de relacionamento?

X – Alunos, inclusive os *prospects*, e professores, seguidos pelos funcionários, grupos de referência e a comunidade em geral.

L – Como a universidade faz para reconhecer as necessidades de mercado e manter-se inovadora?

X – A Unisul faz, periodicamente, seu planejamento estratégico com a participação de todos os seus gestores. No processo são buscados elementos externos com relação a tendências mundiais da educação superior que são discutidas em conjunto com as propostas nascidas nas pontas da linha de gestão, as coordenações de cursos. Além disso, a unisul tem grande permeabilidade para recebimento de novas propostas encaminhadas de fora para dentro, o que lhe permite uma sintonia bastante efetiva com as necessidades de mercado. deve-se ainda mencionar o trabalho da Ouvidoria. por outro lado, a busca pela inovação é quase obsessiva na Unisul. O nosso curso de Naturologia, por exemplo, foi pioneiro no país. Do mesmo modo que a habilitação em Telemática no Curso de Engenharia Elétrica e a habilitação de Gestão do esporte no Curso de Educação Física. O Empreendedorismo também tem sido estimulado na Unisul de modo muito forte e há bastante tempo. Tudo isto gera um caldo de cultura propício à inovação permanente.

L – Como a universidade acompanha o desenvolvimento das atividades e desempenho dos concorrentes?

X – A Unisul tem um setor específico para a coleta e análise de informações e tendências de mercado, no qual se inscreve a questão de acompanhamento das atividades e desempenho dos principais concorrentes nas suas regiões de atuação.

L – De que forma a universidade avalia o seu desempenho com relação à qualidade dos produtos – cursos – oferecidos e serviços prestados, dentro e fora das salas de aula?

X – A preocupação com a avaliação da qualidade dos cursos prestados pela Unisul levou, já há bastante tempo, à criação de uma Assessoria de Avaliação Institucional que faz pesquisas e sondagens periódicas com alunos, professores, funcionários e gestores. os resultados dessas pesquisas e sondagens eram, inicialmente, discutidos apenas na Reitoria. Mas, já há algum tempo, decidiu-se que deveriam também ser levados aos campi e cursos para melhor instrumentalizar a gestão pela qualidade nestas instâncias. Afora isto, o Provão, junto com as visitas de especialistas indicados pelo INEP, têm produzido informação externa importante para a permanente avaliação e melhoria da qualidade acadêmica na Unisul.

L – Tu acreditas que estratégias de Marketing de Relacionamento da universidade para seus alunos, professores, funcionários, comunidade e demais públicos envolvidos pela instituição permitam perceber melhor oportunidades e ameaças à Instituição?

X – Não existe a menor dúvida da importância disso para a própria sobrevivência de qualquer Instituição de Ensino Superior. Mas, sobretudo, aquelas que, como a Unisul, dependem de mensalidades pagas diretamente pelos estudantes e/ou seus familiares.

L – Analisando impressos da universidade, vi um material informativo da Unisul (Guia de Graduação – Campus de Tubarão), cuja terceira página menciona vantagens e incentivos na forma de descontos nas mensalidades de cursos para os melhores alunos. A proposta parece bem atraente. Mas eu soube que não está mais em funcionamento. Por quê?

X – A premiação em questão está sendo direcionada para um programa de apoio a estudantes carentes e de alto desempenho acadêmico. A dimensão de carência não era contemplada no programa anterior, que já cumpriu seu objetivo de dar visibilidade ao valor da dedicação aos estudos. este valor deve ser ainda mais ressaltado com um apoio mais forte aos estudantes com grandes dificuldades financeiras, mas que possuem potencial acadêmico elevado.

L – Os índices de evasão são preocupantes para a maioria das universidades particulares. Qual o atual índice de evasão da universidade como um todo? Quais estratégias estão sendo empregadas para reter alunos?

X – O índice geral de evasão da Unisul acompanha as médias estaduais, tanto no geral, quanto nos cursos específicos. No geral se aproxima de 40%. É interessante observar que a evasão maior ocorre nos primeiros semestres e não é particularmente distinta entre universidades pagas pelo aluno e universidades públicas. O que parece ser um forte fator de evasão é a própria indecisão e desconhecimento dos estudantes em relação às profissões que querem abraçar. Nestas circunstâncias, a nossa estratégia está focada em dois pontos. O primeiro é a disponibilidade de um serviço de orientação vocacional para os estudantes à partir dos nossos cursos de Psicologia. E o segundo é um acompanhamento muito próximo de cada aluno pelos Coordenadores de Curso, procurando-se providências como aconselhamento tão logo situações de risco de abandono sejam identificadas por qualquer seqüência de faltas consecutivas.

Fim

ENTREVISTA 2

L – Entre os mercados de relacionamento envolvidos pela universidade, quais os que você considera prioritários para o desenvolvimento de estratégias e ações de marketing de relacionamento?

X – Os alunos, os professores e os funcionários são os grupos que mais necessitam de atenção nesse momento.

L – O que, no que cabe à área administrativa, está sendo feito para desenvolver e melhorar o relacionamento com os alunos – quais são as estratégias?

X – Eu vou te ser sincero: a gente tem um trabalho que está sendo desenvolvido na Instituição e que – quer queira, quer não – tem uma situação eu diria até, de certa forma conceitual, que é o seguinte aspecto: entender a Instituição também – talvez um pouco contraditória em alguns conceitos acadêmicos, mas... – como um negócio. Não como um negócio na concepção mercantilista estritamente, mas entender a Unisul como uma Instituição que tem receitas e tem despesas, e que tem que manter o equilíbrio entre receitas e despesas. Então ela tem que ter efetivamente o que nós chamamos de resultado financeiro. Ele não é um resultado que é distribuído entre Reitor, Diretores e Pró-reitores. Ele é um resultado Institucional aplicado na própria Instituição em investimentos. Então, quando eu falo nessa visão de entender a Instituição como um negócio, eu estou focando estritamente a questão de gerar resultados da sua atividade entre as receitas e as despesas. E aí tem uma situação que a gente está trabalhando na área administrativa, que é: na verdade, até dado momento, a Unisul e a maioria das instituições de ensino não tinham tanta dificuldade porque, veja, quando se fala em ensino superior geralmente o aluno “está para” fazer o ensino superior. Então a questão financeira, a questão de estadia: isso já é um planejamento familiar que se absorve antes mesmo até do aluno ingressar. Mas o que se tem é o seguinte: nós estamos convivendo ultimamente com uma necessidade clemente de controle financeiro dentro da instituição, principalmente a questão de inadimplência. E nos últimos semestres, nos últimos anos, a gente vem notando que esse nível de inadimplência vem ultrapassando a normalidade, o suportável pela Instituição. Então nós estamos desenvolvendo um trabalho efetivo de cobrança. Coisa que as universidades, de modo geral, não tinham grande preocupação com isso. Nesse sentido de cobrança a gente foi entender que existe uma situação, eu diria também um tanto injusta na Instituição. Porque aqueles alunos que pagam regularmente suas mensalidades dentro do prazo, muitos deles com dificuldade, mas honram esse compromisso contratual, são pessoas que não estão tendo nenhum reconhecimento, nenhum mérito. Você simplesmente verifica todo mês que foi feito o pagamento, você recebe a informação do banco de que foi feito esse pagamento e pronto, o aluno é esquecido. Por outro lado, o aluno inadimplente, e quando eu falo em inadimplência eu tenho duas categorias bem distintas: (1) aquele inadimplente eventual, que em algum momento surge uma situação, uma doença na família ou outro problema, que o impede de pagar, mas que, como um bom pagador ele procura a instituição em tempo e tenta fazer uma negociação. Então para esse a gente tem que ter um tratamento diferenciado. Mas existe aquele outro lado (2) do inadimplente que é aquele relapso mesmo, que acabou criando alguns conceitos dentro da Instituição tipo “eu só acerto a minha mensalidade no final do semestre”. Isso passou a ser uma coisa cultural dentro da Instituição. Então para esse, nós temos que ter um tratamento diferenciado. Então, quando eu vou focar a questão da fidelidade, é um trabalho que a gente está começando a desenvolver e premiar de alguma forma o aluno adimplente que tem suas mensalidades durante o semestre pagas rigorosamente em dia, para que ele tenha um reconhecimento, porque hoje a questão da inadimplência dentro da Instituição tomou um tamanho que... Na verdade, o que acontece: nós já recebemos – eu já recebi – reclamação de alunos que são adimplentes e que querem um tratamento diferenciado. Nós não temos tratamento nenhum ainda. Então nós estamos focando algumas idéias, ainda está muito prematura esta questão. Mas, de certa forma, temos que ter algum evento que a gente possa dizer assim: “Olha, você foi correto no seu compromisso contratual, você pagou em dia, então você merece tal coisa.” A gente não definiu bem ainda o que é esta coisa. Talvez isso possa se reverter num desconto específico na última parcela do semestre, talvez seja um ingresso num curso de especialização, de pós-graduação, de uma forma diferenciada: talvez com uma bolsa. Então eu vejo o seguinte: na questão de fidelidade eu acho que a parte administrativa, especificamente na questão financeira, tem uma influência bastante grande. Mas é uma coisa que a gente, em função da necessidade de implantar realmente um sistema de cobrança dentro da Instituição, a gente acaba descobrindo essas coisas.

L – Aquele que se mostra melhor cliente...

X – Porque, na verdade, é um sistema: o banco baixou: eu não estou sabendo quem é: se é o Pedro, se é o Paulo, se é a Maria. Porque isso é uma coisa de sistema, é estanque. Então quem é a pessoas que paga bem? Então, nesse sentido, eu acho que um trabalho que realmente a gente pode fazer na fidelização.

L – E com relação a outros grupos de interesse? Por exemplo, na imagem da Instituição cabe a avaliação que ela tem do MEC? Isso está na área administrativa também?

X – Isso está mais ligado na área acadêmica. Nós temos algumas avaliações. Por exemplo, no ano passado nós tivemos uma avaliação da Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Brasileiras. Então ali assim, houve um enfoque, e uma conceituação também em cima de um trabalho que foi feito por eles, com consultores deles. Ali entra também algumas questões de ordem administrativa. Mas o MEC, as ações de conceituação das instituições estão mais focadas na área acadêmica. Eu não saberia te dizer se tem algum item específico que afeta a área financeira, a não ser aquelas questões decorrentes de investimentos em laboratórios e essas coisas, que realmente acontece. Agora, a avaliação tem o foco principal na área acadêmica.

L – Como são definidos os investimentos da universidade?

X – Os investimentos da universidade, e você vê que, nos últimos anos, principalmente a partir de 1994, quando a Unisul começou a expandir, a sair dos limites daqui de Tubarão, abrindo o campus de Araranguá, e em 1996, especificamente, a Grande Florianópolis, existia uma visão de ampliação do espaço físico. Hoje a visão da Reitoria está mais voltada para a consolidação do que já existe. E o foco direcionado na qualidade. E aí sim, quando você foca na qualidade, você foca todas as questões de investimento voltada com prioridade a área acadêmica. Então estão aí selecionados: todos os laboratórios, e nós procuramos ter laboratórios de ponta, com a tecnologia bastante adequada à época, por exemplo, ano retrasado nós compramos laboratórios para a área de odontologia, bastante modernos – já tínhamos um laboratório anterior com 36 equipamentos, foram comprados mais 36 equipamentos. Então a gente procura dar prioridade mesmo aos investimentos na área acadêmica. Eu acho que a gente não pode esquecer também da “área meio”, que é a área administrativa. Na medida do possível, também se investe nisso. Mas eu diria o seguinte: hoje está muito claro para nós, principalmente eu da área administrativa, que a prioridade do investimento está focada em cima da real necessidade de qualidade. Portanto, está na área acadêmica. Essa é a visão. E isso é o referencial porque, veja: a gente já sente até algumas situações postas até por alunos, através da ouvidoria, com e-mails de elogio, que realmente a qualidade da Unisul é bastante competitiva principalmente entre as Instituições do estado de Santa Catarina. Hoje nós temos a Univale, que permanece em número de alunos sendo a maior instituição do estado, mas a Unisul realmente é a segunda e tem um destaque muito grande na questão qualidade, principalmente quando você foca certos cursos. E aí são alguns sintomas que você vê. Por exemplo, nosso curso de Direito.

L – São os cursos chamados Premium, né?

X – É. Relevância para a Instituição. Hoje está dispostando muito também os nossos cursos na área da saúde, principalmente a Medicina. Eu falo isso sob duas visões: uma como administrador e outra como cliente porque o meu filho está fazendo medicina. Então eu sou em casa...

L – Está na outra ponta?

X – É. Recebendo as informações, os elogios e as reclamações também. Houve uma época um pouco pesada, que eu chegava em casa e ouvia muitas coisas que precisaria modificar. Mas hoje isto está realmente... E eles mesmo reconhecem que houve uma mudança considerável em termos de qualidade. Isso eu também entendo que seja uma coisa no sentido que “se escolha a Unisul” hoje para fazer um curso superior.

L – E com relação à equipe mesmo? Uma coisa que observei é não haver atendimento e imagem visual padronizados?

X – Eu acho que é uma situação, de certa forma, eu diria até natural. Quando uma empresa é pequena, ela tem condições de conservar no mesmo espaço físico toda a atividade meio e atividade fim, e isso passa a ter regras – procedimentos, uniformes. Isso é clássico. No momento em que isso explode, principalmente na nossa situação, que hoje nós temos praticamente 4 campi, 8 unidades, então isso foge um pouco nessa situação de permanecer um padrão de atendimento e de sistema. E decorre também por uma evolução porque, veja, em se tratando de sistemas especificamente: a Unisul agora nos últimos anos vem inovando nessa questão de sistema. Mas há 4 anos, 3 anos e meio, atrás nos tínhamos um sistema administrativo/gerencial que não era uma coisa uniforme. Cada campus, que já existia na época essa separação de campus, informava de uma forma diferenciada. Então, o que está acontecendo? Está existindo muitas situações de sistema. Por exemplo, nesse ano passado – um ano e meio – nós estamos lutando com uma dificuldade tremenda na importação desse Sistema Acadêmico (adquirido da CadSoft). Porque esse Sistema Acadêmico vai realmente padronizar procedimentos, porque ele vai exigir uma padronização de procedimentos. Tanto é que a grande dificuldade que nós estamos tendo ainda porque não está consolidada a importação do sistema, é porque em cada campus existe conceitos diferentes e procedimentos diferentes. Então, na verdade, nós deveríamos ter definido os processos, os fluxos, os conceitos para depois implantar um sistema. Nós fizemos o contrário: nós trouxemos um sistema, imaginando que ele fosse definir isso. Mas, com certeza, finalmente nesse projeto é: padronização. Nós estamos trabalhando também com um projeto piloto na Pedra Branca, que é um projeto de atendimento centralizado. Está em fase de implantação. É um único espaço físico, onde tem toda a área acadêmica e administrativa – salvo os laboratórios e as salas de aula – mas ali estão os coordenadores de curso, ali está toda a parte administrativa: documentação, secretaria, protocolo, financeiro. Tudo concentrado. E tem, na ponta desse espaço físico, uma área de atendimento ao aluno. É uma área única de atendimento ao aluno. Todo e qualquer atendimento é ali. E também estamos implantando um sistema de Call Center nesse primeiro momento ali, para o campus, que também vai definir num projeto piloto a forma de atendimento através de um Call Center. É um projeto bastante interessante. Chama-se Projeto Integrar. E eu diria que é um projeto bastante interessante porque ele nasceu da vontade dos funcionários – de uma equipe que hoje está sendo liderada pelo Adriano Silveira – que modificou o conceito dos próprios funcionários em questão do atendimento ao aluno e o foco está justamente direcionado ao aluno. Eles querem dar um bom atendimento ao aluno. E, para isso, então eles montaram um sistema que – por isso que eu acho que é bastante interessante – fisicamente eles tem um comportamento, mas, por exemplo, as informações tem que fluir para o aluno. Então, quando se diz que as informações tem que fluir para o aluno, elas tem que ser recebidas de algum setor, e tem que ser recebidas corretamente. Então o projeto, na minha visão, contempla uma organização interna de informações para o aluno. Isso está mexendo numa estrutura organizacional, está mexendo na questão das informações. Portanto, está diretamente focado também em sistema. E vai, com certeza – a gente está apostando muito nesse projeto – dar um impulso muito grande para a Instituição.

L – E, através desse projeto, existe também o interesse de se procurar captar informações do aluno? Por exemplo: as impressões deles?

X – Mas aí tem um outro canal também, que já está disponível desde o início da gestão do professor Gerson, que é a ouvidoria. Porque, às vezes, o aluno, por uma questão de inibição, ou o perfil do aluno, ele não quer fazer um questionamento. Tem aquele que tem uma dificuldade e joga fogo mesmo, mas eu diria que o canal institucionalizado para que o aluno traga sua reclamação – não só aluno, como funcionário também – é a ouvidoria. Isso já está muito bem estruturado. A professora Paula (Paulina) tem uma visão e fez um trabalho muito interessante nessa área. Isso flui rapidamente. É comum a Paula entrar

aqui dizendo “estou com uma reclamação” e sai a resposta. Enquanto não sai a resposta para o aluno, ela não sossega, ela procura todos os meios. Então, está funcionando muito bem.

L – E funciona estrategicamente também, né?

X – Também. Um dos grandes problemas que nós tivemos nos últimos tempos, de ouvidoria, foi justamente em função da dificuldade que nós tivemos na implantação do Sistema (Sistema Acadêmico, de cobrança, gerando cobranças indevidas). Questões operacionais, questões de sistema, houve problema do banco. Tivemos problemas seríssimos de baixas de pagamento de aluno. Então isso tudo vem através da ouvidoria e faz com que se mobilize para consertar, pra rever o procedimento, o processo. Isso é muito bom. Tá funcionando muito bem.

L – E com relação à criação de algum tipo de banco de dados de alunos?

X – Nós estamos, na verdade, estruturando 4 grandes sistemas dentro da Instituição: esse Sistema Acadêmico (1), nós já tínhamos um Sistema Administrativo (2), de informações – Sistema Integrado de gestão, que é o SAP –, o Sistema Senior (3), que é o de recursos humanos, e o Sistema da Biblioteca (4). Então esses são os 4 sistemas configurados hoje na instituição. Que, na verdade, detém a maioria das informações. Então, qual é a intenção? Agora nós estamos trabalhando com um outro sistema que foi adquirido da própria CadSoft, que é um Sistema de Informações Gerenciais. Ele vai trazer as informações desses 4 sistemas num único banco de dados, e nesse banco de dados vai ser feita uma triagem. Primeiro, de relatórios gerenciais: o que ocorre que o Pró-Reitor de administração precisa saber, o que o Pró-Reitor acadêmico precisa saber, o que o Reitor precisa saber, o que os diretores precisam saber. É uma estrutura de relatórios. E, como se está compondo este banco de dados, nós vamos estar disponibilizando também virtualmente as informações, as principais informações para aluno. Há, nesse projeto, a implantação de alguns quiosques nos campi. E nós fizemos um convênio com o banco Santander, que está implantando um sistema de cartão universitário. É lógico, tem um interesse do banco também que esse cartão sirva para ele abrir uma conta, movimentar o banco, fazer crédito. Alguma coisa assim vai acontecer também. Mas através desse cartão o aluno poderá fazer consulta nesses quiosques, ou mesmo via internet: toda a sua situação acadêmica, toda a sua situação financeira, toda a situação de cursos que estão sendo oferecidos. É uma gama de informações que a gente vai disponibilizar...

L – E se permite também fazer uma triagem o uso que o aluno vai fazer deste cartão? Por exemplo, aluno tal tem o cartão: como ele se comporta, que recursos usa...?

X – Esse projeto, na verdade, é um macro projeto que está dividido em fases específicas. Num primeiro momento a gente está vendo que o primeiro aporte desse sistema vai ser através da biblioteca. A biblioteca já está com equipamentos estruturados, com leitura ótica. Por exemplo, o aluno precisa fazer uma reserva de livro, ele vai fazer através do cartão. Quando atrasar, ele não precisa pagar uma multa na biblioteca: ele vai passar o cartão e isso vai gerar uma informação para o financeiro para ser emitida a cobrança dessa multa no boleto bancário dele. Aí, tem uma situação, uma gama muito grande. Vai poder utilizar isso no restaurante, na livraria... Com certeza vai usar fora também. E tem um lado acadêmico. Por exemplo, esse mesmo cartão – se pensa num futuro próximo – identifica a presença do aluno em sala de aula. Os funcionários também vão ter esse cartão – a hora que os professores estão entrando na sala de aula. Então é um macro projeto que inicia com algumas fases efetivas.

L – Permite monitorar, de certa forma, e conhecer um pouco mais o perfil...?

X – E, com certeza, ele deverá ter um feedback também: o que o aluno consultou, quando consultou...

Fim

ENTREVISTA 3

L – Entre os mercados de relacionamento envolvidos pela universidade, quais os que você considera prioritários para o desenvolvimento de estratégias e ações de marketing de relacionamento?

X – Para os alunos a ouvidoria tem sido um importante canal de relacionamento. Quanto mais a universidade puder se aproximar dos alunos, melhor será. Desenvolver um trabalho com professores e funcionários também é essencial para atingir a qualidade que os alunos esperam.

L – Eu queria saber como se dá esse relacionamento da ouvidoria com as pessoas? Como funciona a ouvidoria?

X – A ouvidoria na Unisul existe a quase três anos e ela trabalha recebendo as pessoas que a procuram. No início eram basicamente alunos. Hoje a nossa clientela é de alunos, pais de alunos, professores, funcionários e a comunidade. Hoje a ouvidoria já é uma referência de contato. E, evidentemente, pela sua função, tem contato com queixas, reclamações... A ouvidoria tem muito mais o termômetro da insatisfação do cliente do que da satisfação. O fluxo do nosso trabalho dá uma estatística de, por exemplo, em 2003, 1596 atendimentos, fora pedidos de informação que somaram mais 686. Os pedidos de informação vem muito da comunidade externa. A maioria por e-mail. Mas tem também por telefone. É muito diversificado o trabalho e a natureza, e eu considero que é um ponto importante de diagnóstico e também de proporcionar agilidade em soluções.

L – Qual é o fluxo?

X – O fluxo é assim: recebe, registra, encaminha para o setor competente. Então nós temos duas experiências. A gente encaminha sempre para a instância superior à ocorrência da queixa, para que o chefe daquele setor, ou o gerente geral, tenha também os elementos e informações sobre o funcionamento. Lá na Pedra Branca, a gente tá fazendo uma experiência um pouco diferente: a queixa vai direto para o chefe imediato. Ainda não chegamos no professor (diretamente). Se ocorre um problema com um professor a ouvidoria não chama esse professor. A ouvidoria encaminha ainda para a coordenação. Tem algumas universidades no Brasil que já fazem direto com o professor. Mas aí tem uma estrutura maior. Aí a ouvidoria vai se estruturando com o setor de assistência pedagógica, com algumas coisas assim. Aí a ouvidoria tem uma estrutura enorme para fazer um tipo de centro de aconselhamento, quase, que se propõe a resolver. E aqui não. Nós é encaminhamento, recebe a resposta e devolve.

L – Faz o meio de campo?

X – Faz o meio de campo. Aqui a função da ouvidoria é a mediação para assegurar que a resposta chegou.

L – E a estrutura é...?

X – Eu, a secretária, uma ouvidora na Pedra Branca e uma secretária lá também.

L – E feita uma tabulação de freqüência e tipo de assuntos?

X – Nós temos relatórios bimestrais onde apontamos aqueles problemas que precisam de atenção porque se repetem com alguma freqüência. Aí a preocupação não é exatamente na quantidade, se 5 ou 10, mas nos pontos de convergência de reclamações. Então aquele passa a ser objeto de reunião de Reitoria. Se apresenta esse relatório num primeiro momento ao Reitor, o Reitor seleciona os pontos que ele quer levar para a Reitoria, outros pontos vão para a direção do campus para que os gestores da alta direção tenham essa visão de conjunto sobre o problema. Então, agora no último relatório, de janeiro e fevereiro, persistiu em problemas que vêm ocorrendo desde 2003 no geral que é: problemas com o atendimento, queixas sobre o atendimento tanto no nível comportamental quanto no nível de conteúdo, de postura, de falta de informação, de informação imprecisa, e também o setor de cobrança. A implantação do sistema acadêmico (informatizado) trouxe uma porção de transtornos dessa natureza. Então isso vai para a Reitoria. E isso tem mobilizado pais de alunos. De novembro para cá, a estatística de atendimento a pais de alunos é muito alta comparada a meses anteriores. Então isso também é objeto de análise da parte da Reitoria. Porque os pais de alunos? Porque os pais de alunos estão se sentindo mal atendidos em algumas situações, e também porque o sistema acadêmico trouxe alguns erros na área de cobrança. Porque os pais pagam. Também atitudes dos pais interessantes, assim: cobrando o cumprimento do contrato. No ano passado começou e nesse ano está mais intenso, do filho vir para a aula e não tem aula. Então a reclamação da falta do professor e de quando vai ser repostado esse dia. E aí eu vejo a contribuição importante da ouvidoria, de estar mostrando isso, e de estar contribuindo para criar a mentalidade de atenção em relação ao cumprimento dos serviços, das mensalidades...

L – Se torna um canal importante para descobrir os pontos fracos, né?

X – Eu penso que sim. Na minha visão sim. Vou compartilhar contigo: eu fico preocupada com o período onde nós temos que mobilizar e preparar os gestores para lidar com as insatisfações. É preciso sensibilizar todos para administrar a insatisfação: atender bem, informar, transparência, alguns valores do planejamento estratégico que nessa hora são requeridos.

L – E tu percebes muita carência, tanto de alunos como de comunidade, dos canais de informação e comunicação?

X – Muito. E há muita reclamação, por parte dos alunos, de informação divergente também, entre os setores.

L – E da parte da comunidade?

X – Da comunidade tem: pedido de informação, até muito sobre o futuro, sobre a previsão de novos cursos, o que se pretende oferecer, ou o balanço social, ou convocando a Unisul para assumir a comunidade mais fortemente, e também pedido de informação sobre o próprio funcionamento da universidade.

L – E qual é o respaldo dos gestores? Como eles percebem a ouvidoria? Às vezes podem não receber muito bem...

X – Hoje já recebem melhor. Mas o início foi muito marcado por uma relutância, assim: o que vinha da ouvidoria era visto... como se a ouvidoria fosse assim: um órgão de espionagem. Teve muita resistência. Acho que por um ano e meio foi assim. Até que as pessoas pudessem entender que o propósito da ouvidoria é contribuir, e não atrapalhar. Isso já mudou bastante. Outra coisa bem importante, e isso também ocorreu nos nossos fóruns nacionais, em universidades, foi essa questão do foco: o “quem” prevalecendo sobre o “o que”, quando você leva uma queixa e querem saber quem reclamou, e não o que foi reclamado. Então: o foco no reclamante, e não no problema e na reclamação. Hoje eu considero que a gente já alcançou uma vitória muito grande com relação à isso. As pessoas qualificam a queixa. Ontem havia uma tentativa de desqualificar a queixa tentando adivinhar quem, a pessoa que tinha feito. E a ouvidoria trabalha com o sigilo da identidade.

L – E o aluno que entra em contato? Ele se sente à vontade para expor seu problema?

X – O aluno muitas vezes tem medo de retaliação. E já houve, nesse período de maledicências, em que se tentava – os coordenadores vinham aqui tentando – adivinhar que alunos vieram à ouvidoria. De alguma forma, a ouvidoria era uma ameaça. Hoje acho que é mais natural a queixa, mas ainda assim tem um número significativo de contatos telefônicos, por exemplo, sem identificação: “eu prefiro não me identificar, eu ligo daqui uma semana para ter uma resposta”. Ainda tem medo.

L – É porque ele se expõe e sente receio de estar sujeito a alguma punição? Seja pela nota...

X – Exatamente. E tem alguns casos que a gente tem que ter algum cuidado, porque tem casos que, ao relatar, revelam quem contactou, porque a queixa pode ser muito pontual. Nesses casos, se alerta ao aluno que a identidade é resguardada, mas ele poderá ser identificado pela ocorrência, e se pergunta se ele quer ainda assim encaminhar a queixa. A gente tem que levar isso e conta.

L – Você trabalha só na ouvidoria, ou também leciona?

X – Também sou professora.

L – E o aluno não tem receio de um pré-julgamento seu ao procurar a ouvidoria?

X – Eu fui bem “testada” no início. Hoje eles já ficam mais à vontade. Com o tempo, eles viram o funcionamento da ouvidoria e ganhamos credibilidade.

L - Quais as questões mais incidentes?

X – É atendimento: qualidade dos serviços: fila do xerox, fila da lanchonete, lanchonete que atende mal... Em geral os serviços são um alvo de queixas grandes. E, no nível pedagógico, muita queixa da relação professor-aluno, focada muito nos critérios da avaliação.

L – E você percebe uma fidelização dos alunos pelo serviço prestado na auditoria, especialmente nos casos resolvidos satisfatoriamente?

X – Vejo. Eu vejo alunos que voltam pela confiança, com elogios, comentários, críticas. Tem alunos que hoje são assíduos assim, e eram alunos extremamente críticos (negativamente). (...) O aluno insatisfeito tem que ser alvo de atenção.

L – Porque está tão claro o problema dele, né? Ignorar seria fazer pouco caso...

X – Exatamente. E como a universidade vive não só da satisfação do estudante, mas também da manutenção do estudante, eu acho que é por aí.

L – E as pessoas que já foram atendidas por você, dão referência da ouvidoria para outras?

X – Sim. Tem até algumas confusões assim que é difícil lidar, tipo assim: “Já me disseram que é para eu vir na ouvidoria que a senhora dá um jeito...” Aí eu digo: “Não é por aí. Eu encaminho, mas não dou um jeito em nada.” Aí liga uma pessoa da comunidade: “Ó, eu quero trabalhar na Unisul e me disseram que a melhor pessoa para conversar para trabalhar aí é a senhora.” Porque dizem: “Vai lá, que ela responde, ela te dá a resposta.” O nosso índice de respondidos é bem alto. Algumas pessoas confundem resposta com atendimento. Nós temos: 1) respondido e atendido, 2) respondido e não atendido, 3) encaminhado sem solução e informação final e 4) não respondido. Normalmente esse “não respondido”, a gente tem feito deliberadamente não responder, porque às vezes fica um bate-bola e tem que dar um basta, então chega uma hora que não

responde. Esse é um índice baixo. O respondido e atendido às vezes fica confuso com o respondido e não atendido. Porque o não atendido, por exemplo: o artigo 170 (bolsa), a pessoa queria e não foi contemplada, mas ela recebeu toda a informação, explicação de porque não recebeu, e a pessoas se sentiu atendida quanto à sua dúvida, mas ela está no respondido e não atendido. Eu pretendo desdobrar essa classificação, por exemplo, em atendido e não atendido, satisfatoriamente ou insatisfatoriamente. Alguma coisa assim... recebeu a resposta, não teve sua solicitação atendida, mas ficou satisfeita.

L – Nisso consiste a qualidade do atendimento, né?

X – Sim.

L – Com relação à imagem da Unisul? Houve uma mudança após a implantação da ouvidoria?

X – Sim, houve. Eu não tenho índices e indicadores. Mas a procura da ouvidoria tem crescido. Isso pode ser visto como um indicador de uma imagem positiva no sentido de que as pessoas têm onde se queixar, tem um canal que foi criado institucionalmente. Se isso fosse um indicador, diríamos que cresceu. Mas, o que eu percebo muito claramente, é que tem pontos que tem muita facilidade de ligar com a imagem da Unisul. Eu não sou da área de marketing, mas isso me faz pensar que a imagem é frágil, ainda. Por exemplo, a implantação do sistema acadêmico, que trouxe alguns problemas que prejudicaram muito a imagem da instituição. Comparando, por exemplo, com uma universidade pública que tem seguidas greves, às vezes alguma paralisação que chega a comprometer um semestre, desencadeando aulas no verão, com baixa qualidade, mas a imagem esta aí. Os alunos se sentem prestigiados em estudar lá. Na minha leitura, há que se trabalhar para fortalecer a imagem, para que os percações não a comprometam.

L – E tu vê nos canais de relacionamento, como a ouvidoria, uma oportunidade de fortalecer essa imagem?

X – Com certeza... O mau atendimento, o erro, quebra a relação de confiança. (...) Do ponto de vista da ética, a ouvidoria, a sua essência é proteger direitos do cidadão. Ela é comprometida com a cidadania, com a defesa dos direitos humanos. Então, por esse ângulo político também é um canal importante.

L – Onde está a ouvidoria na estrutura da Unisul?

X – Aqui ela Unisul ela tem o caráter de uma Assessoria Especial do Gabinete do Reitor, e participa das reuniões da Reitoria. Na maioria das universidades ela teria um status assim como se fosse no nível da Pró-Reitoria, sempre fazendo parte do Gabinete. (...)

L – A pessoa que procura a ouvidoria está procurando ajuda e ainda quer permanecer na universidade, senão simplesmente iria embora?

X – Sim. Ela ainda tem um vínculo com a universidade. E uma expectativa. Se ela se deu ao trabalho de redigir uma carta informando sua insatisfação, ela merece atenção.

Fim

ENTREVISTA 4

L – O que faz a Assessoria de Assusntos Interinstiutcionais?

X – A Assessoria de Assuntos Interinstitucionais cuida dos relacionamentos com as outras Instituições no âmbito acadêmico. Ou, às vezes, de relacionamento interinstitucional Reitor/Pró-Reitor, Reitor/Presidentes de Instituições. Então, quando é um relacionamento de prestação de serviço, ou que envolva a parte financeira, então não é aqui na Assessoria Interinstitucional. A gente cuida mais, está incluído, as relações públicas interinstitucionais. Então depende da demanda de como a reitoria chama a Assessoria para participar ou não.

L – Então, por exemplo, a questão que ela tem de convênios com outras faculdades, outras universidades no exterior, esses são por aqui?

X – São realizados aqui, porque são convênios acadêmicos de intercâmbio de alunos, professores, material bibliográfico, grupo de pesquisas. Então, estritamente acadêmicos. Então, isso fica aqui na Assessoria de Assuntos Interinstitucionais. Mesmo que, em alguns momentos, envolva recursos financeiros. Por exemplo, um convênio é institucional realizado, e depois passa-se a definição de uma atividade ou de um projeto em que, no caso, pode envolver recursos financeiros.

L – Que tipo de convênios são esses, então? Tem mais de um modelo? Eles são para os alunos irem estudar fora e outros virem estudar aqui?

X – Falando dos convênios internacionais, a gente tem um convênio padrão da instituição que a gente utiliza, e que fala exatamente de intercâmbio de alunos, professores, material bibliográfico, grupos de pesquisa, é... ensino, pesquisa e extensão, englobando as três áreas da instituição. Então, cada atividade é definida anualmente, ou bianualmente, de acordo com o recurso que a instituição quer investir no projeto – ou não – e de acordo com o interesse das diversas áreas da Instituição. Então, um convênio desse, às vezes com uma instituição no exterior, pode beneficiar apenas um curso, tipo Ciências da Computação – Sistemas de Informações e Telemática, envolvendo mais a parte da tecnologia. Têm convênios que são celebrados entre as Instituições que englobam todas as áreas da instituição. Então, podendo ter várias áreas diferentes participando do mesmo convênio. Aí depende muito do que é definido entre reitores e do interesse de cada Instituição, entre uma e outra.

L – E como é que os alunos chegam a esses convênios? Como é que eles são encaminhados para participar desses convênios?

X – Primeiro, a gente tem um processo que é a realização do convênio, que é mais a nível administrativo, a nível de Reitoria, porque a gente precisa que os convênios sejam assinados pelos reitores. Então, eu costumo falar que existe um namoro inicial entre as instituições pra saber se isso vai dar certo ou não, se os dois têm o mesmo interesse, e concretizar o convênio. Depois que esse convênio está concretizado, então, ele entra, ele se realiza na Reitoria, entre os Reitores, e depois ele entra na Pró-Reitoria Acadêmica. Porque daí a gente vai realizar as atividades acadêmicas estipuladas e definidas em cada convênio. Que daí a gente vai oferecer: vagas de intercâmbio de professores, ou intercâmbio de alunos, ou estudo de língua estrangeira no exterior, ou formação de um grupo de pesquisa. Então, depois da assinatura, de todas as formalidades realizadas, então, através da Pró-Reitoria Acadêmica, a gente define o intercâmbio. Que tipo de intercâmbio vai ser? Se o estipulado for que a mensalidade dos alunos, das disciplinas seja paga na Instituição de origem ou na Instituição receptora. O que a Instituição pode oferecer? Se ela pode oferecer alojamento ou não pode oferecer alojamento. Quais são os aspectos legais que têm que ser respeitados, em termos de política governamental de cada país. Então, são uma série de itens que são administrados aqui pela Assessoria; divulgados, para que a gente faça o intercâmbio de uma forma segura, aproveite o máximo do convênio realizado e faça tudo dentro da legalidade.

L – E qual você vê como a maior vantagem desses intercâmbios para a Unisul?

X – A gente... Nós não pretendemos ser e não vamos ser um órgão de intercâmbio como existe central de intercâmbio, intercultural e uma série de outras empresas que tratam de intercâmbio em massa. O que a gente procura identificar? Instituições afins com a Unisul e que tenham, e que queiram trocar de uma forma amigável, uma forma não comercial, intercâmbio entre as instituições. Então, por exemplo, eu nunca vou chegar aqui e vou oferecer 100 vagas em uma Instituição no exterior. Isso fazem outras agências de intercâmbio. Então, o que a gente procura? A gente procura, na forma de troca, às vezes não exatamente o mesmo, não digo o mesmo produto, mas não exatamente a mesma vaga. Mas, em forma de troca, a gente procura movimentar alunos e professores entre as instituições. Então, vou te dar um exemplo: com a Flórida Atlantic University, nós temos um mestrado que é Master Science International Business. Então, é destinado que 50% das aulas são realizadas nos Estados Unidos, 25% na Espanha e 25% no Brasil, aqui na Unisul. O que a gente faz? A gente faz etapa Brasil pra FAU. Etapa Brasil realizada aqui na Unisul. E esse mestrado é da FAU, não é da Unisul. A Unisul tem uma participação como parceira deles. Então, em virtude de nós recebermos anualmente esses alunos aqui, nós definimos uma outra atividade que foi chamada de double degree, para os alunos de graduação de Relações Internacionais e Administração. Então, na troca da vinda desses trinta alunos de mestrado anualmente pra Unisul, durante dois meses, realizando disciplinas aqui na Unisul, a gente tem 15 vagas anuais pra a graduação, para a realização de uma dupla titulação nos Estados Unidos, onde o aluno de graduação continua pagando a disciplina regular na Unisul e não paga nada pra FAU – apenas arcando com as suas despesas de estada, alimentação, transporte e tudo mais que envolve uma viagem internacional. Então, é um relacionamento de troca, são interesses diferentes, porque a gente não tem americanos querendo vir fazer graduação aqui no Brasil, mas tem americanos de mestrado querendo fazer parte de estudos de caso em empresas, aqui de Santa Catarina, de tecnologia. Então,

a gente chegou a um acordo comum que a gente, o nosso foco com eles é a graduação, e o foco deles com nós é o mestrado. Então é um tipo de troca diferente. É uma negociação que a gente faz institucional. Então, não é um intercâmbio comum, como as outras agências. Esse a gente trabalha em número maior. Nós temos, por exemplo, a Universidade de Leon (Espanha), que a gente trabalha intercâmbio de graduação, com a realização de um ano ou um semestre letivo no exterior, onde a gente recebe os alunos espanhóis aqui, e eles recebem os nossos alunos lá. A gente não passa de dez alunos por ano. Então, é um intercâmbio de um número pequeno, mas onde o aluno continua pagando sua disciplina normalmente na Instituição de origem.

L – E como são escolhidos esses alunos ou os professores que vão participar? Eles passam por algum processo seletivo?

X – O Coordenador tem um papel fundamental, que é o de divulgação da vaga e, no caso dos professores, a identificação dos professores que têm o perfil pra ocupar a vaga que está sendo oferecida. Para os alunos, a gente estipula os critérios de avaliação, e aplica as solicitações da Instituição estrangeira no recebimento desse aluno. Por exemplo, nos Estados Unidos tem a obrigação da realização de teste de inglês próprio, e encaminhamento direto do teste realizado para os Estados Unidos, não passando aqui pela instituição. Na Universidade de Leon, ela não exige teste formal de espanhol, mas ela exige que o aluno chegue lá com um nível avançado da língua espanhola. Então a gente faz um teste interno, pro aluno não gastar dinheiro fazendo um teste de proficiência formal. Faz da instituição (Unisul), que ela mesma faz pra isso, que já possibilita o intercâmbio, e já contribui para que o aluno não tenha um gasto muito grande.

L – E o desempenho dele na vida acadêmica aqui...?

X – A gente avalia o histórico escolar. Então, o mínimo que o aluno tem que ter é média oito, em todas as disciplinas realizadas até o início do intercâmbio, porque não é do nosso interesse mandar um aluno que não tenha um bom desempenho acadêmico. A gente sabe que existe a diferença cultural, a diferença de vida, fatores esses que influenciam diretamente no aprendizado. Então se ele já está com um nível baixo acadêmico, a gente sabe que esse aluno vai passar trabalho, vai ter grandes dificuldades, e isso pode ser realmente um grande problema, no futuro, no aspecto pessoal, emocional, e o fracasso – né? – do intercâmbio. E a própria imagem institucional, de mandar um aluno que não tem uma capacidade, um desempenho acadêmico bom pra nos representar no exterior.

L – E tu vê a Unisul divulgando isso, aproveitando isso na imagem institucional dela? Ou tu achas que conhecem mais essas possibilidades as pessoas que estão aqui dentro?

X – Olha, eu diria que essa área internacional, ela tem aparecido bastante no exterior, muito mais do que internamente, porque a gente não tinha uma cultura da área internacional. A gente ainda não tem uma cultura da área internacional. A gente está trabalhando para que esta área internacional faça parte da vida acadêmica normal dos alunos. Deles saberem que, quando eles ingressam na Unisul, existe a possibilidade de um intercâmbio acadêmico internacional. E a gente está trabalhando agora pro futuro, para a gente ter também um intercâmbio acadêmico nacional, com algumas instituições parceiras nossas no Brasil.

L – E tem acompanhamento desses alunos e professores que estão fora, depois que eles voltam?

X – Tem a avaliação, porque, normalmente, os alunos que saem trazem um estágio realizado no exterior, ou disciplinas. Essas disciplinas são validadas na secretaria. Ou substituem disciplinas nossas, ou entram como disciplinas adicionais no currículo do aluno.

L – Ele vai antes de concluir o curso?

X – Normalmente antes de concluir o curso. Quem conclui o curso prefere fazer alguma coisa já de pós-graduação, de mestrado.

L – Então vocês acompanham, tem todos os resultados deles?

X – É. A gente acompanha, a gente faz a avaliação do aluno sim. E tem o desempenho acadêmico que eles trazem de volta para a Instituição.

L – E a Unisul utiliza esses alunos para visualização dessas possibilidades por parte de outros? Tipo assim: olha, aluno tal já foi... vamos fazer uma palestra com ele e passar a experiência dele para outros alunos...?

X – A gente não tem um seminário formal anual. Mas a gente procura divulgar isso no próprio curso dele. Os professores e coordenadores acabam utilizando esses alunos e já existe um plano, para o futuro, para a gente ter uma avaliação semestral ou anual de expor as experiências realizadas no exterior para esses alunos aqui do centro.

L – E tem algum canal para eles passarem de volta para a instituição como foi a experiência, além de trazerem as notas?

X – Normalmente, a gente acompanha via internet. A gente vai questionando se está tudo bem. Se tem algum problema com o aluno no exterior. Tu é a primeira a saber, porque o teu telefone toca a cobrar, ou então mandam um e-mail desesperado, né? Então, quando eles tão quietinhos, é porque está tudo bem. E, às vezes, a gente manda um e-mail, perguntando se está acontecendo tudo bem. E os nossos interlocutores no exterior, nossos pares nas Instituições conveniadas, também acompanham e dão um *feedback* para a gente.

L – Ok. Além dessa parte de convênios, tem outro tipo de relações com outras entidades?

X – A gente acaba participando, com a Reitoria, por exemplo, de recepções de visitas nacionais e internacionais, de Reitores ou autoridades que vêm para a Instituição. Às vezes não chegamos a um convênio formal realizado, mas são visitas institucionais que a gente participa para realmente receber, fazer as relações públicas, mostrar a instituição, fazer o melhor atendimento possível dessas nossas visitas.

L – Inclusive comitivas do MEC?

X – É. Às vezes comitivas do MEC que vem para avaliação. A gente acaba participando.

L – E o pessoal do MEC – como é o relacionamento com eles? É um grupo bem importante para a Instituição, né?

X – Sim, porque o MEC vem fazer a avaliação dos nossos cursos. Então, normalmente são comissões diferentes pra avaliar diferentes cursos, diferentes unidades. E são sempre grupos diferentes que vem pra cá. E a relação com as autoridades do MEC normalmente é feita diretamente com o Reitor, ou Vice-Reitor, pessoas chave da Instituição, que são as autoridades mesmo da Instituição.

(Durante a despedida, iniciou-se uma conversa e recomeçou a gravação.)

X – Tu perguntou da imagem da Instituição nos intercâmbios e tudo o mais?

L – Isso.

X – A gente recebeu, no ano passado, uma solicitação da Universidade de Carolina do Norte, dizendo que gostariam de discutir e convidar a Unisul pra fazer parte de uma rede de solicitação de recursos do programa CAPES e FIPES, CAPES brasileira e FIPES americana, de um projeto de pós-graduação envolvendo negócios Brasil, negócios Estados Unidos. Ai eu questioneei, via e-mail, o porquê. “Como você chegou na Unisul? Por que o convite da Unisul?” Daí eles falaram assim: “Ah, nós sabemos que a Unisul é parceira da Flórida Atlantic university, e vem realizando um trabalho bom com eles.” Num outro momento eu tive o assessor falando: “eu estive na Syracuse University, cheguei lá e falei com uma professora chamada Geraldine e ela falou que conhecia a Unisul, que já tinha estado na Unisul”. E depois ele foi na DePaul University e chegou na DePaul e falaram assim: “nós também temos convênio com a Unisul”. E todas elas falando que eram atividades que realmente estavam funcionando. Daí ela falou assim: “então a Unisul é boa parceira porque ela realmente trabalha nos convênios que são realizados”. Então isso deixou a gente muito feliz, porque era uma referência, né? Uma imagem que a gente estava fazendo no exterior e não tem nem como controlar aqui. Mas eles acabaram vindo pra Instituição, visitando. A gente está trabalhando no convênio com eles e esse projeto FIPES e CAPES deve estar sendo apresentado até o dia 31 de março.

L – Que bom. É sinal de que está sendo bem visto. Tu sabes se outras universidades em Santa Catarina, ou no resto do Brasil, trabalham com convênios com esta intensidade?

X – É difícil falar que nós somos as melhores ou as piores. Mas as Instituições brasileiras têm trabalhado na área internacional sim. Existe um fórum das assessorias brasileiras da área internacional. Então, a maioria das Instituições têm, ou uma área internacional, ou uma pessoa que representa a área internacional, que em alguns casos até é o Vice-Reitor que faz essa relação. Mas poucas Instituições têm conseguido, realmente, um trabalho consolidado nessa área, porque fazer o convênio, assinar o convênio, até que é uma coisa fácil. Uma coisa fácil dependendo de que tipo de Reitor a gente está se relacionando. Mas o maior problema é concretizar as atividades que foram planejadas ou sonhadas pelos Reitores, porque daí envolve toda a área acadêmica. Tem que ter completo envolvimento do Coordenador, porque a atividade é dele. Não é nossa, aqui da assessoria interinstitucional, não é do Reitor. Mas é da parte acadêmica, que é a parte do Coordenador, a parte do professor.

L – Onde vai estar inserida aquela pessoa que está participando do convênio, né?

X – Exatamente. Então, por exemplo, eu sei que o nosso programa de dupla titulação é um programa que poucas Instituições brasileiras têm. A gente vai ter a nossa primeira aluna com o *doublé degré* no final desse ano, porque ela retorna agora no mês de agosto dos Estados Unidos. Completou um ano lá, finaliza o curso aqui. Daí ela recebe um diploma da Unisul e, com esse diploma da Unisul, a gente encaminha para os Estados Unidos a documentação dela, e ela vai receber um diploma de *International Business*, graduação americana.

L – Quer dizer que ela pode exercer tanto aqui quanto lá?

X – Ela tem um ano de atividade profissional livre e legal nos Estados Unidos, por ter diploma americano.

L – Ah é? Ela já tem passaporte para ir para lá trabalhar por um ano?

X – É, porque ela tem a graduação que é a graduação normal americana. Porque, o que a gente fez? Uma compatibilidade curricular. Essa compatibilidade curricular, a FAU estipula as disciplinas mínimas que os nossos alunos têm que fazer lá para eles ganharem o diploma de *International Business*. Ai eles podem escolher a habilitação em *Management*, ou Marketing, ou Finanças.

L – É bom porque a pessoa vai, volta, mas abre mais uma porta que é a de poder ir mais um ano a trabalho.

X – É, porque, por exemplo, a aluna vai ter o diploma Unisul Relações Internacionais, e um de Universidade Americana de *International Business*. Então eu sei que são poucas Instituições brasileiras que têm trabalhado e conseguido concretizar isso. Então isso é um grande projeto que a gente tem trabalhado já, no mínimo, quatro anos. Mas que a gente está chegando na ponta e dizendo assim ó: está aqui o nosso primeiro *doublé degré*. Eu acredito que em dezembro desse ano.

L – Legal, até porque, às vezes, o pessoal deve ver com um certo receio a capacidade de fazer, de executar esse convênio de forma profissional aqui no Brasil, né? O pessoal de fora...

X – Por isso minha alegria em ver a universidade de Carolina do Norte procurando a Unisul, em virtude da imagem que ela tinha de realmente realizar as tarefas e as atividades estipuladas, né?

L – Muito legal. E parabéns...

X – Ah! Obrigada. Mas tem muita coisa pra fazer ainda. Nossa, tem bastante coisa...

L – Tudo dentro dessa linha de convênios?

X – É. A gente quer trabalhar agora uma linha também de cursos mais rápidos para estrangeiros aqui no Brasil. E a gente está investindo bastante no curso de língua portuguesa e cultura brasileira, para que os nossos parceiros internacionais tenham todo o apoio da língua portuguesa, para facilitar os intercâmbios. Porque, por exemplo, a gente traz os americanos: o americano não sabe falar português. Então, pra trazer o americano é muito complicado. Então, qual é o nosso poder de negociação com eles? Então, fica mais complicado se agente não trabalhar a área dos professores, pesquisa, algum projeto específico. Mas, para a graduação mesmo já fica mais... Então, o curso de língua portuguesa é pra atrair o aluno.

L – Daí o curso é realizado aqui?

X – Ele está sendo trabalhado na modalidade de ser realizado aqui para uma turma, ou da gente encaminhar um professor para uma turma fechada no exterior, e ele está sendo trabalhado à distância também. Outra das nossas maiores dificuldades nesses intercâmbios é realmente a moeda, para o internacional. Porque o Dólar está praticamente três (vezes), e o Euro está praticamente quatro (vezes). Então, é extremamente caro.

L - Todo aluno que vai pra lá, vai na condição de estar pagando? Não tem, por exemplo, o melhor aluno numa é encaminhado, subsidiado pela universidade – um que seja muito bom, que valha à pena pra universidade estar enviando?

X – A gente tem um convênio, que é com a DePoul University, que é para alunos de Ciências da Computação. Então, os dois melhores alunos ganhavam a bolsa de mestrado lá, bolsa integral. Então, além de ganhar o curso de mestrado, eles ganhavam um valor monetário mensal pra se manter e trabalhar na área de Ciências da Computação lá. Mas, por exemplo, esta Instituição está com troca de Reitor agora. Então, com troca de Reitor, algumas vezes troca a política institucional, e o novo Reitor, a nova equipe que vai assumir a universidade, pode dizer assim: “a Unisul não nos interessa nesse momento”. Assim como a gente pode ter uma troca de Reitor aqui na Instituição e ele não poder mais investir tanto na área internacional, ou não ter foco em determinados cursos como tem essa gestão agora. Então, não é uma garantia pra sempre, mas sim um relacionamento que tem que se manter e tem que cuidar constantemente.

L – E, na medida em que são convênios em que ocorre a troca, o investimento é alto?

X – Não. Por isso que eu te falei que a gente não estava trabalhando um grande número de intercâmbios. Porque a gente procura... A gente não consegue ter recursos em orçamento para subsidiar uma ida de aluno. A gente procura só que na vinda dos estrangeiros, que a gente pague aqui, porque a gente paga em Real. Não vai estar pagando em Euro, não vai estar pagando em Dólar. Então a gente procura trabalhar essa troca. “Ah! Você recebe um aluno nosso, ou um professor por um mês, e paga a estadia e a alimentação dele lá? E a gente paga quando recebe um professor aqui”. Daí, esse tipo de coisa que a gente tenta negociar, senão fica inviável pra gente trabalhar, porque a Instituição tem tantas áreas pra investir, né? E os recursos são escassos. Então, a gente busca alternativas. E a alternativa mais barata é que a gente pague sempre no Brasil, e não pague no exterior, que é o que a gente procura trabalhar na área da graduação para os alunos. Que ele continue pagando a mensalidade na Unisul. Ele não vai pagar a mensalidade da disciplina nos Estados Unidos, porque fica um valor absurdo. Já chega ter que sobreviver lá. Ele vai pagar alimentação, moradia, transporte local, seguro saúde.

Fim.

ENTREVISTA 5

L – Qual a importância do desenvolvimento de relacionamentos com alunos, dentro da estratégia da Unisul?

X – No passado, a pessoa entrava na universidade para fazer uma graduação, se formava e ia embora. Manter um relacionamento com aquela pessoa pós este processo não era uma preocupação universitária, porque era um ou outro que fazia duas, três graduações. Mas, muitas vezes, as instituições que ofereciam especialização, ou doutorado, ou mestrado nem eram disponíveis no Brasil. Então, a preocupação em transformar o que os americanos chamam de “*five to fifty*”, ou seja, cinco anos na universidade em cinquenta anos na universidade – ou seja, a verdadeira educação continuada – obrigou que as instituições de ensino superior passassem a olhar a pessoa não como uma pessoa que ia transitar pela universidade por 4 anos, independente de você ter um mecanismo para manter ela por 4 anos, que é uma outra questão. Então, primeiro a comunidade de egressos... Porque marketing de relacionamento fala em comunidades que você quer se relacionar. Em situações distintas essas comunidades são muito importantes porque vão te dar resultados distintos. Então, quando eu estou falando do egresso, se eu consigo fidelizar essa pessoa, ele prioritariamente vai retornar à universidade antes de ir a qualquer outro lugar – até por conforto, comodidade, entendimento, pelo relacionamento que ele tem com aquela instituição ou organização. Então, uma das principais questões do marketing de relacionamento, dentro da instituição de ensino, é essa de transformação dos 5 anos dentro da universidade em 50 anos. Quanto mais uma pessoa considerar, acreditar que aquela universidade é um lugar onde ela pode voltar para estudar, se especializar, se tornar um mestre, um doutor, ou para fazer cursos pontuais, ou até mesmo para procurar emprego – nos EUA as universidades ajudam inclusive em *placement* – é muito importante porque aí você tem uma pessoa fiel à instituição. E, com isso, você consegue gerar uma série de subprodutos desse relacionamento. Para o cliente que está na instituição, você tem que criar mecanismos – que é um outro tipo de comunidade, que é do aluno, do estudante, que é a comunidade das pessoas que estão na instituição e correm risco de sair, seja por dificuldade financeira, porque não estão se adaptando àquele curso, ou porque estão com problemas familiares, ou porque não se dão com as outras pessoas. Ou vai embora porque vai embora mesmo: não deu liga, o espírito não cruzou entre você e a universidade. Esse é um outro grupo de atuação onde você tem que atuar em cima, especificamente, da manutenção do teu cliente, da redução do risco de perda do cliente. Aí esse relacionamento tem que traduzir o interesse desse estudante e o relacionamento com a comunidade do interesse dele. Então esse é um ponto muito importante. O terceiro aspecto do marketing de relacionamento dentro da universidade é na atração das pessoas para universidade. Ou seja, é o que faz que você busque mecanismos diferenciados que permitam que a pessoa se sinta atraída e venha experimentar a universidade. Seja no primeiro curso dela, seja até antes de entrar na universidade – nas escolas básicas e médias que a universidade tem, no nosso caso o colégio Dehon – seja depois, quando ele está em outras fases da vida dele e a universidade é uma opção para ele. Então, todo o Marketing de Relacionamento nesse sentido está em atrair o aluno, o potencial aluno, a participar da universidade. Tem mais outras duas comunidades que são muito importantes para universidade se relacionar, mais três. E todas elas requerem tratamentos específicos para fortalecer a universidade, que é a comunidade de pais e familiares dessas pessoas. Vamos dizer que, para cada 1 aluno que você tem, você consegue contaminar mais 4 pessoas do relacionamento dele (pai, mãe, irmãos). Então você tem 20.000 alunos e está falando com mais 80.000 pessoas. Tudo de bom e de ruim que acontece para o aluno, atinge essa comunidade. É uma comunidade indireta, mas é uma comunidade muito importante, porque às vezes é até ela que paga, ou é a que conversa com ele (aconselha, acompanha) – é a comunidade de amortecimento da relação dele com a universidade. A outra comunidade que tem papel distinto, porque ela tem que entender essa mecânica toda da comunidade primária, que são funcionários e professores. Ou seja, eles tem que entender que, de alguma maneira, a comunidade tem que ser atraída e se relaciona nesse processo. Então é fundamental que ela esteja vinculada a este assunto. E a terceira comunidade é aquela que é beneficiada pela universidade. É a comunidade onde a universidade faz extensão, é o pessoal beneficiado pelas pesquisas aplicada ou de maneira geral. Não é simplesmente porque eu tenho uma casa em Tubarão, ou eu moro em Tubarão, eu tenho uma empresa em Tubarão, portanto eu tenho que me entender com a universidade. Não. É aquela comunidade que já está tendo algum relacionamento com a universidade. São parceiros, são beneficiados. Para eles também deve ser criado todo um mecanismo de relacionamento. E, por fim, tem a comunidade ampla, toda a sociedade que você atinge. Se você está falando de ensino à distância, você está falando de uma comunidade que não tem mais fronteiras. É uma coisa que a universidade tem que aprender a trabalhar: com essas ferramentas de apoio ao relacionamento pra isso. Acho que, em cima disso, tem uma questão muito clara: as pessoas discutem muito Marketing de Relacionamento em cima de ferramentas de Marketing de Relacionamento, e de tecnologia para relacionamento. Estão preocupadas com CRM, aplicação de softwares de CRM. Tem software de CRM de R\$20.000, R\$30.000 à US\$3.000.000,00. Não dá para se discutir só CRM, sem discutir o modelo de CRM. Não dá para discutir ferramentas de CRM sem você ter claramente a sua estratégia de relacionamento. Então você tem que ter a definição estratégica do teu relacionamento com essas comunidades todas, o que você quer em cada relacionamento desses. Não dá para discutir isso sem você criar um modelo, que você possa evoluir – o modelo tem que ser evolutivo, porque é um aprendizado. Tanto é um aprendizado que, quando você olha tecnologicamente, e a nível ferramental, as ferramentas de CRM foram divididas em ferramentas de relacionamento e ferramentas de análise. Então, se você trabalhar com um modelo só com ferramenta de relacionamento, e não trabalhar com ferramenta de análise, você vai quebrar o papel, o teu processo. Você tem atrás disso, então, toda uma infra-estrutura, todo um modelo da organização que você tem que adaptar à essa questão. Óbvio que algumas estruturas que são muito mais dependentes desse relacionamento estão muito mais à frente que a universidade. Mas hoje – em razão da competição, de novos entrantes, da globalização, da internacionalização do ensino e outros aspectos relevantes – as universidades tem que trabalhar isso. Esses são aspectos muito sensíveis nesse processo. E eu estou falando, antes de mais nada, de pessoas. Tem que existir capacitação de todas as partes. Capacitação de quem modela esse desenho, capacitação de quem vai estar implementando e operando esse modelo, capacitação de quem é usuário desse modelo. Caso contrário, aquilo é mal recebido. Em vez de ajudar, acaba atrapalhando todos aspectos muito relacionados a esse processo. Eu acho quem, dificilmente, daqui a 5 anos, alguma universidade não vá ter algum tipo de CRM, de Marketing de Relacionamento. O que acaba acontecendo, é que ela tinha evento de relacionamento. Hoje ela tem um processo de relacionamento. Acho que essa é a grande diferença. O vestibular é um evento de relacionamento. Antigamente, no vestibular, eu tinha muito menos vagas que alunos, então eu não tinha que me preocupar. Eu tinha que criar só o evento para o relacionamento. E parar por ali. Depois eu tinha um processo diferente de outros eventos na vida normal das instituições. Então, muito do marketing de

relacionamento se dava intuitivamente. Hoje ele se dá como processo formal dentro da organização. E isso é um diferencial entre as organizações, as instituições de ensino, que vão sobreviver, daquelas que não vão sobreviver. Acho que esse vai ser um fator preponderante. Aquelas que tratam as comunidades com que se relacionam de maneira estruturada, organizacional... Eu não gosto muito da palavra "profissional", porque parece que antes ninguém era profissional, como se fosse um negócio gerido por uma família que necessitasse ser profissionalizado. A palavra ideal é capacitar a gestão. Dentro desse contexto, você tem organicamente um processo de CRM, de relacionamento, tem toda essa pirâmide estrutural, que você tem que partir para todas essas etapas. E é uma abordagem evolutiva, que vai se moldando conforme você vai abstraindo as competências e as relações com as pessoas, nesse sentido. Eu acho que esse é o ponto primordial.

L – E tu vê a universidade dando a devida importância para esta questão de relacionamento, hoje?

X – A Unisul tem uma intenção estratégica muito clara de movimento, e tem uma consciência muito clara das dificuldades que ela enfrenta e já enfrentou, e que ainda vai enfrentar. E eu acho que existe na alta gestão da universidade toda uma sensibilização sobre esse tema, porque esse é um processo que tem "ilhas de experimentação", hoje – algumas começando, outras mais evoluídas. Vai lá na Pedra Branca, tem o SAIAC, que é uma tentativa de responder ao desafio. Falta ainda uma proposta integrada, que é esse o trabalho que a gente está fazendo, que é o plano tático da organização. É o plano diretor, de maneira a trabalhar nas estratégias de relacionamento, no modelo de relacionamento, e depois desenvolver aspectos relacionados a ferramental, instrumentos, tudo o mais. Naturalmente todas as instituições, e principalmente as que são mais clássicas, estruturadas no sentido mais amplo, como é o caso da universidade – uma estrutura burocrática, lesada naturalmente pelo contexto da evolução da universidade em geral, no mundo e no Brasil – você tem nelas uma natural aversão a tudo aquilo que mexe um pouco no *status quo*. Por exemplo, a comunidade de clientes, os alunos: "ele não é cliente, ele é aluno". Mas a relação mais profunda que tem um cliente... Se ele não estiver satisfeito, ele não paga. Então ele tem características de cliente. A utilização de termos empresariais como competição, estratégia, concorrência, cursos *premium*... Essas coisas muitas vezes são rejeitadas por uma parte da comunidade. Às vezes por desconhecimento, às vezes por falta de sensibilidade, às vezes por resistência a mudar mesmo o modelo da universidade – aquela resistência burguesa do tipo "eu não vou mudar porque no novo modelo, será que eu estou bem ou mal?". Ele reluta porque não sabe se vai perder o poder na sociedade nova, no modelo novo. Então ele é conservador, não é reformista. Normalmente quem reforma é quem está inconformado com aquela situação. Então, uma coisa tem que ser muito importante para ele querer fazer isso. Ele tem que entender que isso é crítico para sobrevivência da organização. Isso é importante para continuidade do negócio dele, para o emprego dele, para ele receber em dia. Aí alguém diz: "Ah! Não pode separar ensino, pesquisa e extensão", "não pode dar valor mais para um curso que para outro". Aí eu pergunto: "pode atrasar um dia o teu salário?". Não, não pode. Alguém tem que buscar. Alguém tem dinheiro aqui, que não seja nós mesmos trazer, atrair alunos, manter alunos? E no caso do egresso, quanto menos o aluno retorna para outros cursos na universidade, mais o dinheiro está indo para alguém, se ele continua estudando. Quanto mais pessoas desistem no meio do caminho... Dão taxas de 40%, até 50% de evasão em alguns cursos, quando termina a turma. Aquela turma de 50 alunos que forma 8, 10 ou 12? O professor mesmo? Se é 2, 3 ou 50 (alunos em sala). Essa é a lógica da universidade. Quer dizer, não faz sentido: você estar pagando R\$25,00, ou R\$10,00 ou R\$30,00 a hora para um cara que dá aula para 40 ou dá aula para 3. Entendeu? O custo desse professor é maior ou menor por aluno. Esse é o ponto básico.

L – E com relação à avaliação da qualidade? No *Baldrige*, um dos tópicos de avaliação é o foco no mercado, no aluno... Faria parte da avaliação da qualidade da universidade o desenvolvimento de relacionamentos? O plano estratégico mencionava algo. Não sei se isso ainda está valendo...?

X – Não. Isso é uma coisa extremamente complexa. Quando a universidade é reconhecida pela qualidade e excelência dela? Esse é o principal fator sustentável de sobrevivência das universidades a longo prazo. E obviamente você não consegue ter um padrão o tempo todo dentro da universidade. A gente não consegue fazer investimentos a fundo perdido. Acabou aquela era do ouro, independente de ser privada ou pública a universidade. Então, na realidade, um objetivo estratégico, uma das grandes linhas que a universidade tem que atingir para sobreviver, é que ela tenha qualidade e excelência acadêmica. Essa é uma meta fundamental das universidades. E a grande questão é como você chega nisso. Dinheiro x qualidade. Por onde você começa? A universidade vem trabalhando três aspectos nesse assunto. Eventualmente ela tem como algum tipo de premiação – seja prêmio ou programa – ou até mesmo mecanismos formais de avaliação como o provão. São maneiras da sociedade perceber que você tem uma qualidade melhor do que você tinha antes, que você está evoluindo. Então, eu não sei e nem acho que seja adaptável nesse momento às universidades, ainda mais no Brasil, um prêmio desse tipo (*Baldrige*). Mas você tem o provão, você tem que fazer auto-avaliação do CRUB, você tem um monte de mecanismos para você ser reconhecido. O prêmio é um modelo de reconhecimento. Num certo nível de maturidade, os critérios que o prêmio trabalha são critérios de reconhecimento de qualidade por conta de um cliente, um consumidor, ou um usuário social... Na realidade, o que a gente identifica aqui dentro, é que tem que trabalhar mais fortemente com vocação. Ou seja, por mais que a universidade pense global, ela é uma universidade descentralizada, multicampi, então ela tem que atuar centralizada, entender a vocação de cada pedaço de onde ela está atuando para se aproximar da comunidade. Segundo, que ela vem discutindo cada vez mais que a excelência é um mecanismo de qualidade, um mecanismo de percepção por parte da sociedade. E não necessariamente ele é um único aspecto: "Ah. A minha universidade tem excelência porque ela tem excelentes professores, e tem um excelente currículo e ensina à beça". Isso pode ser para você uma forma de percepção disso. A sociedade te percebe de várias maneiras. Percebe pelo modo de atender as pessoas, pela qualidade das instalações, pelo ar condicionado, por café, por ausência de greves, por funcionários bem preparados e treinados, por aparelhagem de qualidade que dê condições para a pessoa se desenvolver, por laboratórios... É todo um contexto de coisas que conferem a qualidade, e, às vezes, algumas acontecem na frente de outras. Muitas vezes eu consigo ter uma excelente equipe acadêmica e o curso ter facilidade de ser reconhecido apenas pela equipe acadêmica, mas ter excelência em qualidade implica em ter mais coisas que isso. Então... eu tenho um time de vôlei, e ele ganhou o campeonato, ou é o segundo colocado. Qual é a tua percepção como mãe, irmã, ou pai de um aluno? "Puxa! Essa universidade é boa, hein?" então é uma forma de perceber qualidade institucional da universidade. Reconhecer a marca. Se eu te disse que eu me formei na Moraes Junior, ou que eu me formei na FGV? O que a FGV representa para você? Qualidade, né? Na realidade eu me formei na Moraes Junior e na FGV. Mas a Moraes Junior é muito mais reconhecida no meu meio, de ciências contábeis em administração, que a FGV. Mas a FGV é muito mais reconhecida na sociedade do que a Moraes Junior. É óbvio que, para uma universidade ser reconhecida, ela tem que ter uma área de

Marketing Institucional, que transmita, que comunique para a comunidade informações para que a comunidade perceba a evolução, reconheça e valorize. Por outro lado, que a universidade tenha ações específicas de investimento, como essa aqui: ar condicionado, tudo arrumadinho, uma boa biblioteca. Então, tem maneiras de se reconhecer a qualidade. Buscar um prêmio, algum tipo de mecanismo, é você buscar um carimbo dessa evolução. O importante, muito mais que o prêmio, é você fazer com que as pessoas permanentemente busquem o aperfeiçoamento contínuo, porque isso também é evolutivo, faz com que você busque respostas nesse sentido. Então a universidade optou, a longo prazo, por buscar a auto-avaliação do CRUB (Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras) e fazer o acordo de cooperação técnica, Avaliação Institucional do CRUB. Por quê? Porque isso vai ajudar a universidade a ver os caminhos que ela está seguindo, e como ela vai ser alimentada pelos diversos componentes desse caminho.

L – E o estreitamento de relações com as diferentes comunidades também permite entender o que essas comunidades estão percebendo como qualidade...

X – Isso que eu estava comentando. O que a vocação permite? Que você pense global, numa universidade regional, mas comunitária: então eu tenho que agir local. Então eu tenho que ver a vocação para aquela região. Não adianta oferecer em Araranguá um curso de tecnologia de ponta. Ali eu tenho que me preocupar em formar pessoas que possam gerir empresas. Então, se eu tiver um curso de administração, com ênfase empreendedora, é muito melhor para eles. Então a busca de vocação é fundamental. A qualidade tem três aspectos: a que você trabalha, aquela que a sua organização vê, e a percebida. Se você não trabalhar com a percebida, fica complicado, porque você acha que está fazendo um excelente trabalho. Está muito bom para os seus padrões, mas o mercado não avalia com os seus padrões, avalia com os dele. Qualquer prêmio, qualquer tipo de avaliação, tenta criar alguns padrões que sejam comuns à diversas percepções.

L – Então, as comunidades que tu considera prioritárias para o desenvolvimento de relacionamentos são: os alunos, os egressos...

X – A primeira comunidade básica são os alunos em seus diversos papéis: seja no papel de potencial aluno, num programa de relacionamento de atração; daquele que está saindo, que saiu da universidade, o egresso, no sentido de fidelização; e aquele que está na universidade, de retenção. São as comunidades primárias que tem que se trabalhar.

L – Certo. E a comunidade interna e ...

X – Sim. Se todos entenderem na universidade que é aquele cara que sustenta a gente...

L – E quanto aos interesses políticos? Como é feita a definição das estratégias como um todo?

X – Estratégia é uma coisa que trabalha em cima de um alinhamento de um consenso para médio e longo prazo – às vezes, longuíssimo prazo. Missão, valores, visão da instituição... Não é uma coisa que se muda em uma semana. Às vezes nunca muda. Certo? Então, algumas vezes você precisa listar... Os direcionadores do objetivo estratégico vão mudando conforme você vai se relacionando com o ambiente interno e o ambiente externo. A estratégia é uma prática, e o grande problema está na transição entre a intenção estratégica, o pensamento estratégico, a estruturação estratégica e principalmente a ação estratégica. Agir estrategicamente são outros quinhentos. Um equívoco muito comum nas organizações é pensar que quem está desenvolvendo as estratégias está formulando para a organização. Não. Quem formula é a organização, ele é apenas um facilitador – ele apenas utiliza exercícios que permitam que aquilo seja consensado (de consenso) . Consensado não é unanimidade. Consensado não é mediocridade. São duas questões críticas. Se eu vou fazer a estratégia dentro de um consenso mínimo, vai ser medíocre. Se eu fizer estratégia em cima de unanimidade, vai ter alguma coisa errada, porque não pode existir unanimidade numa organização do tamanho dessas. Então, é em cima de um consenso das visões, e de como a coisa vai ser tocada, baseado em cenários de qual é a melhor opção estratégica que você tem. Quando você define uma opção estratégica, você tem que tentar seguir aquela opção estratégica. Então aí você sai para a ação estratégica. Acho que essa é a maior, senão a mais difícil das questões pelas quais as organizações passam. Não é só pensar, mas é transformar aquilo em ação, de maneira situada. Então os planos diretores servem para isso. Então, quando eu falei para você: em vez de falar em qualidade, você vai falar em vocação, é porque não adianta falar em estratégia global da organização, e não fazer como nós estamos fazendo agora, um plano diretor de campus, ou seja, uma estratégia regional de atuação. O campus tem a estratégia dele, e para organização, aquilo é uma tática. Para o campus, ele está pegando a estratégia da organização e definindo como ele vai operar aquilo, está se propondo uma maneira vocacionada para o campus. Essa é a transformação. A universidade nesse ano vem exatamente fazendo isso, Do ano passado para esse aqui: tem validado toda a visão estratégica organizacional e vem trabalhando especificamente no levar a estratégia para a ação. Nós tínhamos um pensamento estratégico e, durante dois anos, trabalhamos muito estruturação estratégica. E agora tem que fazer a ação estratégica. E isso vai a partir daí, desse processo de levar cada ação. Não dá para saber se tá certo se não tiver indicadores ou mecanismos de cobrança estruturados. E isso é um outro ponto sensível e relevante ao processo.

Fim

ENTREVISTA 6

L – O que é e como funciona a diretoria de Extensão e Integração Comunitária?

X – A Extensão, aqui na Unisul, trabalha com alguns focos. Nós temos um foco, que nós chamamos de Foco da Assistência Técnica, que são projetos com retorno para a comunidade, nas áreas de saúde, esporte... Quando eu digo que é um retorno, é porque são projetos que a gente não visa que haja algum tipo de receita para a universidade. Porém, a gente busca que haja sempre sustentação dos projetos através de patrocínios: parcerias que se faz com empresas... Existe uma outra linha de trabalho nossa que a gente chama a parte de Prestação de Serviços, são projetos onde a gente espera um retorno financeiro para a universidade. São projetos realmente que a gente atende a necessidade em todas as áreas, tanto nas áreas governamentais quanto privadas. E nós buscamos envolver sempre os nossos cursos, para que a gente realmente exerça um pouco do ensino na extensão, que é disponibilizar ao acadêmico uma oportunidade dele ter uma visão prática. E há ainda uma terceira linha, que eu diria que é uma linha mais sazonal, que é aquela que diz respeito, por exemplo, a atendimentos da própria casa, da própria Unisul. Nós agora estamos comemorando os 40 anos da Unisul. Então tem uma série de projetos que são voltados para os 40 anos da Unisul. Não deixa de ser extensão, porque é da casa, mas visa trazer a comunidade à casa. Existe uma linha de extensão que nós não fazemos nessa Diretoria, que é a parte de cursos. Esse cursos de extensão são feitos pela Diretoria de Educação Continuada. Nós temos, por exemplo, um núcleo de metrologia no curso de Arquitetura. Esse núcleo, ele vai ser um gerador de oportunidades para os acadêmicos, não só de arquitetura. Ele se irradia em outros cursos, em função do que o núcleo de metrologia pretende fazer. Os aparelhos de alta precisão, por exemplo, vão envolver o pessoal de Engenharia de Produção. Entendeu? Nós temos também um curso de Educação para o Trânsito. E a gente pretende trabalhar aí uma série de projetos em educação junto ao ensino fundamental. Nós temos que fazer um trabalho de busca de patrocinadores, e também de rede dentro das Secretarias Estaduais de Educação para, a partir dela, desenvolver as Secretarias Municipais de Educação e atingir essa camada de estudantes. Vamos buscar também patrocínio junto à Petrobrás, para levar essa mensagem nossa, que é uma mensagem lúdica. É, na verdade, algo barato, mas que tem uma qualidade.

L – E como tu vê o retorno da comunidade em relação a estes trabalhos?

X – A princípio, nós temos um compromisso muito grande com o desenvolvimento regional. Creio eu que o que nos traz retorno da comunidade são muito os trabalhos de desenvolvimento regional e esses trabalhos que a gente faz no campo de assistência às comunidades carentes. Nós temos tido demonstrações de que realmente esses dois segmentos são extremamente representativos da presença da faculdade extra-muro. Quando você fala em prestação de serviços, que se está trabalhando para uma corporação, pro governo, esses não tem grande repercussão, a não ser a repercussão da qualidade técnica do trabalho que se venha a fazer.

XX – Os projetos, de modo geral, são cooperativamente de ganha-ganha: Ganha a comunidade, ganham os moradores, com as ações desenvolvidas. Ganha a universidade, pelo cumprimento do seu papel junto à comunidade e aos alunos. Ganha a empresa que participa, nesse contexto de responsabilidade social, imagem. E ganham ainda os alunos, não só pela experiência de cidadania, não só pela experiência prática, mas eles recebem uma bolsa, a mesma bolsa que, para alguns alunos, é determinante para a sua permanência ou não na sala de aula.

L – Na verdade, existe também o interesse da universidade em desenvolver regionalmente o espaço onde ela esta situada, não é?

X – Sem dúvida. Ela se beneficia.

L – Quem tem interesse em estudar, se dispõe mais a se mudar para uma região desenvolvida.

X – Não tem dúvida. É relevante isso. Você vê, por exemplo, a universidade sendo indicada por empresários que fazem referência, que conhecem o trabalho dela. E eu confesso a você que, há algum tempo atrás, nós não tínhamos essa credibilidade. Por quê? Hoje a universidade está crescendo, não está mais só em Tubarão. Mas eu destacaria muito, em termos de reconhecimento, esse destaque que o meio empresarial e industrial dá a universidade.

L – E qual é o retorno da parte dos alunos?

X – Nos projetos, eu acho que o aluno se integra muito. Nós estamos agora aumentando os nossos elos com as nossas empresas *junior*s. Nós estamos incrementando isso porque nós sentimos que, quando você deixa com o curso só, muitas vezes o curso tem dificuldade de mobilização. A empresa tem mais facilidade de mobilização. Às vezes a gente tem uma certa dificuldade que o acadêmico entenda que certos trabalhos não são de natureza acadêmica, eles são de natureza profissional. Que ele separe o papel de acadêmico do papel de profissional. O cliente está observando ele como profissional, e não como acadêmico. E as empresas nossas (*junior*s) têm maior capacidade de sensibilizar o acadêmico quanto a isso. Se é para o curso, ele se sente como num trabalho acadêmico. Se é um trabalho para a empresa, ele já vê uma nova roupagem... Nas nossas experiências, tem sido muito bom, mas muito bom mesmo, a presença do acadêmico. Vez por outra você tem algum desajuste de comportamento, algum desinteresse, mas é uma raridade.

XX – A gente busca sempre que o projeto tenha esse caráter de complementação da graduação, da pesquisa.

L – É interesse curricular para eles, né?

XX – Exatamente. Nós o tratamos não somente como um aluno, mas como um profissional em formação como nós esperamos que ele seja.

L – E tem bastante procura dos alunos para participar dos projetos? Tem mais procura que capacidade de incluí-los nos projetos, por exemplo?

X – Alguns projetos tem. Uma coisa interessante: esses projetos sócio-educativos vão buscar muito os alunos em cursos que por sua própria natureza já conscientiza da necessidade deles trabalharem nos projetos. Então tem sempre alunos prontos pra contribuir. Em outras áreas, você às vezes tem que estimular, buscar ... Não há essa adesão no primeiro momento. Tem que “vender” o projeto pro cara para ele vir.

XX – Mas não basta ter vontade. É preciso preencher o perfil adequado para cada projeto, desde personalidade até comportamento e conhecimento, pra lidar com pessoas simples em projetos sociais e clientes da Unisul em projetos vinculados a empresas.

X – São momentos de uma certa lapidação profissional. Busca-se também conhecer pessoas potenciais através do setor de RH, onde se descobriu que algumas têm experiências riquíssimas e surpreendentes para atuarem na colaboração de projetos.

L – Como é o acompanhamento dos projetos, dos alunos, da comunidade?

X – O acompanhamento se dá diretamente pelas gerências dos cursos. Nós aqui tratamos do macro, o micro fica com eles. É feito um acompanhamento do desempenho. Nós acompanhamos o resultado do projeto, e eles acompanham no dia a dia os alunos.

L – Mas vocês têm algum retorno sobre como está sendo visto por quem participa do projeto?

X – Isso sim. De um modo geral, os resultados são bons porque há uma comunhão de interesses. Eu já tive oportunidade de participar, por exemplo, de encerramentos de projeto, e a gente vê que o ambiente é bom. Eles (os alunos) se integram bem com os professores e entre eles. Dizem que sentem até saudades, que acabou o projeto. Porque projeto tem que ter início, meio e fim, né? Não pode ser eterno. E a gente nota isso. Não só pelos resultados que o projeto alcançou – se o projeto alcançou bons resultados, é sinal que a equipe estava sintonizada e conseguiu atingir os objetivos, é um respaldo que você tem de avaliação. Mas, mais do que isso, é que você sente, por exemplo, que houve ganhos pessoais dentro do projeto. Quer dizer, houve crescimento, houve melhoria. O pessoal da gerência que faz essa avaliação mais direta.

L – E vocês vêem essas ações como uma força de retenção, de fidelização de alunos, da comunidade?

X – Não tenha dúvida. E eu sou fruto disso. Eu acho que, por mais que você possa fazer para envolver o seu alunado em atividades que complementem as poucas horas que ele passa aqui, isso reverte, sem dúvida nenhuma, num compromisso dele com a casa. Na realidade, ele transita aqui por um período – alguns transitam num período maior, outros num período menor – mas se você deixar ser só isso, ele vai passar aqui o semestre que ele tem que passar e ele não vai ter nenhuma âncora com a universidade. A âncora está naquilo que ele fez além do estudo normal. E a referência que ele leva, é a experiência que ele ganhou além do estudo normal. Então, eu acho que é uma prática que leva ao nosso maior interesse em fortalecer as nossas empresas (*juniors*), porque isto realmente repercute para ele, para o indivíduo, para o aluno, que repercute também, sem dúvida nenhuma, em toda a cadeia familiar dele, porque ele é o grande cartão de visita nosso, junto aos amigos dele, junto ao irmão mais moço e aos amigos do irmão mais moço. Se uma universidade pretende, na realidade, ser referência, naquilo em que ela se propõe, ela tem que oportunizar ao aluno esse viés de ter, dentro da universidade, um pouquinho desse sabor profissional. Eu acho importantíssimo.

L – É mais difícil uma pessoa envolvida num projeto abandonar o curso, não é?

X – É verdade...

XX – À respeito disso:

- estagiários que, ou em projetos, ou atuando em setores, em ações, hoje são profissionais da casa. Isso é enorme a quantidade.
- alunos de projetos que, ao concluírem o curso, permanecem nos projetos como voluntários, por se sentirem tão responsáveis, comprometidos com a universidade.

L – E vocês vêem a universidade aproveitando essa força? Ocorre, por exemplo, algum evento ou palestra em que alunos exponham essa experiência para outros?

X – Nós temos um programa pra isso. Esse programa chama-se PRIMA. É um programa de divulgação junto principalmente ao ensino médio e, no ensino médio, ao terceiro, em que se busca defender uma demanda maior de candidatos às vagas oferecidas pela universidade. Nesse programa atuam não só alguns professores, especializados em vestibular, mas principalmente alunos da universidade, egressos, para fazerem relatos de como era a vida na universidade e como está a vida fora dela. Nesse programa é feito isso. Na prática, já buscamos várias vezes egressos para apresentar cases vivos. Nós já fizemos isso em algumas oportunidades. Isso como um reforço aos que estão dentro da casa.

XX – Existe uma norma também que determina que os alunos podem ser também proponentes de atividades.

X – A gente tem um canal pra isso.

XX – Duas outras coisas sobre como a Unisul potencializa isso:

- internamente: em cada curso tem seus próprios focos internos, mas faz parte do plano da diretoria de extensão, e está em fase de elaboração, e nos campus: a elaboração de um fórum de extensão interno: cada campus tem o seu, que se reúne uma vez por mês, e, uma vez por ano, um grande encontro onde todas as práticas de extensão que aconteçam na universidade sejam colocadas, divulgadas, pra que os alunos conheçam mesmo. Isso é uma coisa que já vem desde o ano passado. Essa carência a gente observa. Isso é para potencializar, e, principalmente, integrar projetos.
- e pra fora: como participante da CAPES (ou ACADE), ela participa da câmara de extensão da CAPES (ou ACADE), e uma vez por ano tem um encontro onde ocorre a troca de experiências entre as universidades.

Fim

ENTREVISTA 7

L – Eu li na matéria do jornal da Unisul que se queria muito incentivar, na forma de gestão atual, a motivação, a sinergia, o compartilhamento com o corpo funcional, espírito de equipe. E eu gostaria de saber o que está se fazendo para isso.

X – A gente tem toda uma programação para este ano, em que a prioridade na parte de treinamento – ou educação continuada, ou capacitação profissional, chame-se como for, porque na verdade é treinamento – é quanto ao atendimento ao público, a parte de atendimento. Não foi nem necessário fazer uma identificação junto aos setores de que a prioridade é essa, porque é o que aparece... nos relatórios da ouvidoria, nas pesquisas de clima que a avaliação institucional faz. Foram várias pesquisas feitas, ao longo do ano passado, em que a queixa maior é na área de atendimento. Então, além das direções estarem trabalhando muito em cima disso, com os gestores, a gente priorizou como foco de treinamento deste ano, a parte de atendimento ao público, em todos os setores de ponta – desde aqui, no desenvolvimento humano, nos protocolos, nas secretarias, nos serviços de apoio acadêmico. A idéia é treinar todo esse pessoal. Nós temos mapeado assim: tem uma empresa que nos mandou uma proposta de treinamento, e fomos também às coordenações pedindo, vendo se tem algum professor... Nós damos toda a estratégia que seria, e ver se algum professor queria se manifestar. E nós recebemos várias propostas de programas voltados para a qualificação do pessoal nessa área.

L – Então, essa parte de treinamento envolve tanto equipe docente, quanto funcionários de atendimento?

X – Essa parte é basicamente para funcionários. Já para os docentes, é também competência da assessoria de desenvolvimento humano e profissional, a capacitação como um todo. Mas, como quem tem, na verdade, *know how* nessa área é a diretoria de graduação, nos delegamos para ela criar um núcleo que está trabalhando toda a parte de capacitação pedagógica. Na verdade, eles até lançaram, eles formalizaram já, um processo de profissionalização acadêmica de docente. O processo iniciou em fevereiro: teve uma parte presencial, eles estão tendo uma parte virtual, e estão com encontros presenciais ao longo do semestre. Deixou de ser aquela capacitação pontual, de 20hs em fevereiro, e passou a ser um programa de educação continuada mesmo. E eles estão chamando de profissionalização acadêmica. Isso é o que vai refletir na sala de aula, para a retenção do aluno.

L – Quais são os canais de comunicação do RH com os funcionários, para desenvolver o relacionamento, e identificar pontos carentes de melhorias no ambiente de trabalho?

X – Normalmente o fluxo existe através do imediato, até para fortalecer mesmo a relação superior-subordinado. Mas não tem problema nenhum, se as pessoas quiserem procurar o setor aqui. O que fica um pouco prejudicado são os outros campus. Como aqui, em Tubarão, a presença da diretoria é mais forte, eles vêm, conversam, quando tem interesse em troca de setor, ou os mais variados assuntos. Isso vira meio que um consultório à parte. Mas eles vem direto aqui. Nos outros campi, esse trabalho é muito canalizado através dos supervisores imediatos. Na Pedra Branca, a gente ainda tem uma estrutura: mínima, mas tem. Nós temos duas pessoas lá. Mas no Norte da Ilha e Araranguá não tem. Aí os instrumentos onde aparece mais são:

- a pesquisa de clima – que no ano passado foram feitas três ou quatro, e esse ano deram um tempo porque... Eu fui voto vencido, na época em que eu disse que fazer 4 pesquisas era um horror porque não ia dar nem tempo de tabular, já tá na hora de fazer a outra. E não dava nem tempo de executar uma ação para sanar uma dificuldade que tinha aparecido, e já estava se fazendo outra pesquisa.
- outro canal que a gente utiliza muito é a ouvidoria, que foi um canal aberto para isso e as pessoas têm procurado, têm utilizado, têm manifestado a insatisfação. E elas tem sido canalizadas para cá, quando se trata de alguma questão profissional. É o que tem funcionado. Mesmo nesses setores, onde não tem a presença de alguém da diretoria, funciona esse fluxo via ouvidoria.

L – E tu acredita que o treinamento seja suficiente, a princípio, ou de modo geral, para sanar essas dificuldades de atendimento?

X – Não. Nem sempre o treinamento é suficiente porque... Claro, algumas coisas são questão de qualificação, e tem outras que não. Por exemplo: o próprio local, as condições de trabalho que não sejam as mais adequadas, ou o horário para pessoa não é o mais adequado, uma série de insatisfações que a pessoa traz. Nem sempre a solução é treinamento. Já houve casos em que a gente fez transferência de setor e resolveu, porque a pessoa estava trabalhando num local que não era o ambiente ideal para ela trabalhar, onde ela pudesse desenvolver as suas potencialidades.

L – De modo geral, o relacionamento é saudável?

X – É.

L – Quando as pessoas têm problemas, se procura efetivamente resolvê-los?

X – Sim. E eu procuro sempre fazer contato com próprias diretorias para deixá-las à par de tudo o que está acontecendo. (...) A área de desenvolvimento humano, dentro da universidade, é uma área muito recente. Nós tínhamos uma assessoria de RH aqui na Unisul, mas ela tinha outro enfoque. Até 3 anos atrás, tinha o setor de pessoal vinculado a Pró-Reitoria de Administração. O serviço de segurança, higiene e medicina do trabalho vinculado à gerência administrativa. E a assessoria de

RH vinculada à Reitoria. E a assessoria de RH fazia mais projetos... Propunha pacotes para fora, e, eventualmente, fazia uma qualificação interna. A partir de 2001, a gente estruturou a Diretoria, com todas essas atividades juntas. A gente tem uma preocupação com as condições de trabalho. A gente mapeou as áreas da universidade, mapeou todas as áreas de risco, paga insalubridade para quem trabalha nas áreas de risco que são laboratórios... Além disso, a gente passou a trabalhar integrado com o setor de pessoal. O setor de pessoal passou a compor a Diretoria. A gente passou a dar um tratamento diferenciado do que era dado, até então. Tudo o que as pessoas precisam relativo à Recursos Humanos, sabem que podem se dirigir direto aqui, que aqui elas resolvem. Isso, claro que mudou muito... Até as necessidades mudaram, começaram a aparecer. Antes não apareciam porque não tinha um espaço.

L – As pessoas não viam uma expectativa que hoje vêem?

X – Hoje vêem. Mas, ao ponto de ter um mapeamento, do comportamental, dos aspectos comportamentais, não tinha.

L – Que ações e atividades são desenvolvidas para os funcionários?

X – Isso está muito pulverizado nos campus. Tem uns que trabalham mais. A Pedra Branca faz desde festa de Halloween até... Eles mexem muito mais com os funcionários. Aqui tem as Institucionais. Daí tem a festa de final de ano. Essa todo ano tem e todos os campi fazem. A partir do ano passado, a gente começou a marcar um evento de reconhecimento por tempo de serviço: um empregado que tem 15 anos ganha uma medalha, o que tem 25 anos ganha um relógio, e com 30 ele ganha uma placa, e ele recebe também um adicional financeiro equivalente ao último salário. Então isso a gente tem marcado dessa forma. E, no ano passado, teve um evento grande, para deflagrar isso, até porque a gente homenageou todas as pessoas que já tinham um período acumulado. Foi feito um coquetel, mas a idéia é que esse evento seja feito numa reunião solene do Conselho Universitário, porque foi um evento aprovado pelo Conselho Universitário. Foi muito bom. As pessoas ficaram muito emocionadas. Além disso, a gente tem, através da Associação dos Funcionários, eventos que marcam o dia dos trabalhadores, o dia das crianças... Tem um outro evento, também, que é da ACREF (Associação dos Funcionários), que mobiliza muito, que é a participação nos jogos regionais do sistema ACAFE, onde funcionários participam de jogos. Anualmente, em uma cidade onde tem uma universidade que compõe o sistema ACAFE, tem esses jogos. E todas as universidades do sistema ACAFE participam. As pessoas começam a treinar através da ACREF, que anuncia através do Portal para as pessoas interessadas em participar. É sempre uma festa! Também, ao longo desse ano, vai se comemorar os 40 anos da Unisul, através de uma série de eventos.

L – E como se organiza a realização dessas festas como a de Halloween da Pedra Branca? Isso parte dos funcionários?

X – Sim. Na Pedra Branca existe uma espécie de comissão. Nos outros locais parte mais de iniciativa da Direção do campus mesmo. Por exemplo: Araranguá tem uma festa que é tradicional, que é a festa junina de Araranguá. É “o evento”. Mobiliza a cidade inteira. O campus fica completamente diferente. Mas é uma iniciativa da Direção. Claro, os empresários são envolvidos, os funcionários são envolvidos. Se monta uma comissão porque o Diretor sozinho não ia conseguir fazer isso jamais. Acaba mobilizando todo mundo, né?

L – E existe alguma ciúmeira entre os funcionários dos campus, por haverem situações distintas, desde a festas até o fato de algum ter uniforme e o outro não, por exemplo?

X – Tem. A falta de padronização provoca. Na hora em que tu chegou, eu estava conversando com uma pessoa do Norte da Ilha, e ela estava se queixando justamente disso. Até o fato de a universidade – que é uma posição estratégica sua – direcionar mais investimentos num determinado campus provoca isso. E existe meio que uma ciúmeira quase natural sobre o fato de alguém estar aqui. O pessoal fica: “Ah! Em Tubarão se consegue tudo”. Na realidade, não funciona assim, mas isso passa. Aqui a gente sente isso. E ouve isso.

L – E tem alguma intenção de se fazer alguma coisa mais padronizada?

X – Assim como tem o evento de Araranguá, que é a festa junina, nós temos em Tubarão o Uniluz, que é “o evento”. Então, as iniciativas, que são da Reitoria, que sejam padronizadas. Mas também tu não podes tirar o brilho de cada um tentar fazer uma coisa diferente. O que não pode é gerar uma concorrência desleal, se um tem mais investimento, consegue dinheiro para isso e o outro não consegue. Na realidade, os campus se viram, conseguem patrocínio. O Uniluz é basicamente todo feito com patrocínio. Assim como a festa junina em Araranguá, assim como o halloween na pedra Branca. Mas tem queixas assim... A gente não consegue... A Unisul cresceu muito, muito rápido. Então, as estruturas acabam sendo diferenciadas. Tubarão tem uma realidade que não tem nas demais. Por exemplo, nós temos aqui o colégio Dehon. Então, os filhos de funcionários que estudam no Colégio Dehon têm bolsa. Se eu trabalhasse em Florianópolis, eu pagaria integralmente a mensalidade dos meus filhos no colégio onde eles estudassem, porque lá não tem colégio Dehon. Em Araranguá tem. Só que é uma coisa que já existia, e o fato de ter esse benefício é anterior à estrutura multi campi.

L – E a padronização quanto à imagem da Unisul? Por exemplo, MacDonald's tem a mesma identidade e a mesma cara em qualquer lugar do mundo. Os campi da Unisul são muito diferentes entre si, não parecendo a mesma universidade.

X – Certo. São “personalidades” bastante distintas. Agora, a Pedra Branca está fazendo um projeto piloto, que eles estão chamando de Projeto Integrar. É um projeto muito interessante, na área do relacionamento. Eles canalizaram todo o atendimento do aluno, seja ele qual for, num único ponto.

L – Me foi comentado sobre esse projeto. Mas com outro nome: SAIAC?

X – SAIAC é o setor, mas o projeto, como um todo, chama-se Projeto Integrar. Então, o aluno, aqui em Tubarão: se ele precisa de um doc do Protocolo, ele vai ao Protocolo; se ele precisa pagar, ele vai na Tesouraria; se ele precisa de uma informação sobre bolsas, ele vai no setor de bolsas. Ele pipoca pelo campus. Em Florianópolis não. Em Florianópolis ele vai para um único local: ele pega uma senha, ele... até se ele quiser falar com um Coordenador, ele vai nesse mesmo local. Tem uma pessoa que só faz agendamento de atendimento de aluno com Coordenador, e o resto todo, num balcão em forma de S, com uma série de guichês de atendimento. Eles são atendidos e recebem a informação na hora: de bolsa, de negociação. Mas para eles foi fácil fazer isso, porque eles botaram toda a estrutura que dá suporte para isso, atrás. Eles construíram um espaço novo. Aqui fica difícil. Tu até podes direcionar todo atendimento para um único ponto, mas tu vais ter que sair... Se tu chegar na Pedra Branca, tu vai ter um tipo de atendimento. Se tu transferir teu curso para cá, teu atendimento é outro. Eu não posso avaliar, mensurar, se é melhor ou se é pior, mas o atendimento é outro.

L – E tu não tens ainda nenhum retorno sobre a satisfação do pessoal que está trabalhando nesse projeto?

X – Ele é um projeto muito recente. Ele foi implantado agora, no início de março. Então, no início das aulas é que ele foi implantado. Eu tenho a impressão de que vai ser muito bom o retorno, porque eu acho que é gratificante tu poder resolver tudo ali, na hora, para o aluno. Só que eu também acho que é um projeto que vai ficar só ali. Porque, para levar para outros lugares, não tem estrutura, os locais não são adequados... Pode ser que eu esteja enganada, mas...

L – Tem algum veículo de comunicação interna tipo jornal?

X – Não. Na Pedra Branca, eu vi que tem uma iniciativa, agora, que eles ainda estavam imprimindo. Uma impressão bem doméstica. É uma iniciativa de fazer circular um jornalzinho interno dos funcionários. Mas aqui não tem. O único jornal que tem é esse (Institucional).

L – E entre os tantos projetos da universidade, dos quais participam alunos e professores, existem projetos com participação dos funcionários?

X – Na verdade, o grande canal de comunicação é o Portal, além do jornal. Então, isso tudo está divulgado no Portal. Todos os projetos de extensão são divulgados no portal, as capacitações... Tudo é muito noticiado no Portal: os prêmios que a Unisul recebe, o que está acontecendo.

L – E para participar? Como os funcionários participam?

X – A ACREST (Associação dos Funcionários) tem uma série de atividades: físicas, esportivas, para funcionários, e é tudo noticiado via Portal – como se inscreve. O sindicato tem uma série de benefícios também para os funcionários: atendimento médico, odontológico, salão, convênios. É tudo anunciado via Portal, porque a maioria das pessoas trabalha com computadores, né? Só o pessoal da manutenção não tem acesso a computador. Daí tem os murais internos.

L – E quanto a se engajar em projetos da universidade? Aparece o interesse dos funcionários?

X – É que tem uma situação que é muito peculiar na Unisul: nós temos muitos funcionários que são alunos, e que acabam se engajando. E daí tu nunca fica sabendo direito se é porque é funcionário, ou se é porque é aluno. Mas os projetos sociais são mais voltados para alunos mesmo.

L – Quais são os serviços terceirizados?

X – Serviço de limpeza, o xerox, vigilância, cantina. Isso tudo é com a gerência administrativa.

L – E essas pessoas participariam do treinamento de atendimento?

X – Não. Eles tem um treinamento de segurança.

L – Eles não fazem parte?

X – Não. Até porque, o que acontece é que na nossa legislação trabalhista, a gente tem que ter um cuidado muito grande de como lidar com esse pessoal, porque, se você começa a lidar muito diretamente com eles, cria vínculo. Então, eles tem que ter um coordenador da empresa atuando aqui, internamente. E a gente conversa com esse coordenador, que repassa para os funcionários. Apesar que, lógico, tu tem contato. Mas a gente evita ter uma linha direta com o pessoal terceirizado. Agora, eles são cobrados sim pela área de segurança do trabalho. E, quando tem qualquer evento que eles fazem em algo do gênero, eles são incluídos.

L – Que força você vê nessa área de Recursos Humanos, no âmbito do relacionamento com os funcionários, no sentido de fortalecer a imagem da Instituição, e de reter os alunos? Qual seria a parte, a força de RH, numa estratégia de retenção de alunos?

X – Eu acho que, na medida que tu trabalha para oferecer melhores condições de trabalho para a equipe administrativa, essa equipe vai ter um contato diferente com o cliente, que é o aluno. Se tu qualifica eles, eles vão conseguir ter um contato diferenciado. Se eles estão satisfeitos no local onde estão trabalhando, também vão dar um atendimento diferenciado. Se a remuneração está adequada, eles também vão ter... Então, eu acho que tem, assim, indiretamente. Não é direto, porque nós

não temos um relacionamento com a ponta, que é o aluno. Mas indiretamente tem. Eu entendo que a minha área é uma área de suporte, de assessoria. Quanto melhor a gente atuar no meio, melhora o ambiente.

L – Melhora o ambiente e o aluno acaba se sentindo melhor de estar aqui, né?

X – Com certeza.

Fim

ENTREVISTA 8

L – Qual seria o Mercado de Consumidores da universidade?

X – São 3 grupos: alunos – calouros, veteranos e formandos –, ex-alunos e futuros alunos – formandos de terceiro ano e terceiro. A gente poderia ter, a universidade deveria ter estratégias para todos os tipos de públicos, porque existem diferenças. Acho que você não pode tratar o aluno calouro da mesma forma que trata o aluno veterano, assim como o aluno formando tem outras demandas. Por exemplo, o aluno formando – nessa fase assim de veterano para formando – se a universidade tiver alguma coisa muito estruturada em termos de estágio, de empregabilidade, de programas de colocação no mercado, essas coisas todas, eu possivelmente vou ter maiores condições de atrair alunos para a universidade. Assim como se eu tiver no início um aluno calouro e tiver programas de aconselhamento, de tutoria, de inclusão dele na vida acadêmica, provavelmente também se vá ter um apelo maior para atrair alunos.

L – Eu penso que, por exemplo, alunos podem estar em mais de um mercado porque tanto eles são consumidores como podem ser referências para colegas, para amigos...

X – Eles são. A gente tem uma pesquisa feita com alunos, em que mais de 50% da decisão, da influência da tomada de decisão, é em função da propaganda boca a boca. O que eu chamo de propaganda boca a boca? É o conselho do amigo, é a orientação do pai, da mãe, é o professor, é a escola que indica. Praticamente a metade, pouco mais da metade dos alunos que vem para a Unisul, no nosso caso, vem por esse tipo, citam como uma coisa preponderante, um fator de escolha importante para eles, essa indicação. Daí depois, quando vai para a propaganda convencional de mídia mesmo, de meios de comunicação, daí se tem a televisão estourando lá em cima e depois os outros meios, né? Mas o mercado de indicações é muito, muito importante. Valeria muito a pena trabalhar, explicar bem isso para a universidade. Como funciona porque é muito importante. Então o aluno, ele é realmente, ele é um consumidor, mas ele também é um mercado referência... Mercado de Influências, comunidades, órgãos reguladores... É, o mercado de influências talvez pudesse trabalhar aí os sistemas de avaliação que existem, né? O provão, condições de ensino do MEC... o que mais? Os próprios órgãos..., até as próprias empresas que, muitas vezes, em relação às universidades... acho até que saiu uma matéria, eu não li, mas saiu na Veja agora uma matéria, sobre empresas que dizem ali que os profissionais às vezes vem de X universidades. Então, aquilo ali é uma coisa bombástica. Se tu pega uma revista Veja que tem um milhão de exemplares de tiragem, sabe, com um público altamente formador de opinião, seguramente classe A,B... (...) Mercado de fornecedores e alianças é interessante, acho que é importante para a universidade.

L – Me veio à cabeça as universidades com as quais a Unisul tem convênios...

X – Convênios, programas conjuntos. Muitas vezes ensino à distância. Por exemplo, a UVB, que é uma junção, uma organização que reúne dez, onze universidades e que trabalha o ensino à distância. Então, desenvolve produtos que são comercializados... Uma desenvolve um produto que passa a ser comercializado por todas. Se gera conteúdo, se trabalha a imagem conjuntamente. Então o mercado de fornecedores, nesse caso, para esclarecer, a universidade é uma fornecedora, mas também utiliza os outros fornecedores.

L – E tem também as universidades no exterior, né?

X – Tem, tem. Nós temos convênios e se trabalha bastante com isso.

L – O pessoal usa bastante? Os alunos procuram? É uma oportunidade de ir para o exterior, né?

X – Exatamente... Mercado interno...tem que trabalhar um pouco sobre *endomarketing*, que é um tema amplo, né? Eu entendo *endomarketing* de uma forma, às vezes diferente do que as pessoas entendem. Eu acho que tem autores que desvirtuam um pouco o conceito, né? O *endomarketing* é a tua empresa internamente reorganizada para fazer marketing dentro do... O que é fazer marketing dentro da organização? É tu estabelecer, é tu satisfazer, tu buscar a satisfação do teu cliente interno. Então, na minha posição, eu tenho um momento em que eu sou cliente e um momento que eu sou fornecedor. E quando as pessoas entendem essa relação e ela passa a ser automática, sabe? O *endomarketing* acontece porque daí toda a organização está se entendendo internamente, ela está estabelecendo trocas e gerando satisfação interna. Para quê? Para estar pronta para fazer, para ajudar, e essa coisa, para o cliente externo. Então, *endomarketing*, para mim, não é só comunicação interna, sabe? "Ah! Nós temos que fazer mais *endomarketing*." É a mesma coisa que o marketing. Marketing, a maioria das pessoas acha que é publicidade. E *endomarketing* a maioria das pessoas acha que é comunicação interna. Aliás, porque é a coisa mais fácil que tem, né? Falar publicidade, falar, contar, inventar histórias. Isso é a parte mais fácil, né? Todo mundo entende, todo mundo sabe o que tem que fazer. O difícil é tu fazer produto, o difícil é tu mexer com processos internos.

L – E o mercado de recrutamento? Existe?

X – Existe sim. Eu acho que ele se mistura um pouco, o mercado de recrutamento com esse mercado de influências, sabe? Porque também não deixa de ser um... Ah! Mas é pessoas que podem vir a trabalhar na empresa ou fazer parte do processo, né?

L – É.

X – Eu não vejo... Eu estou olhando isso aqui tudo sob o ponto de vista assim: a universidade olhando esses seis mercados, vendo quais são os mercados prioritários para ela no sentido de cumprir com a função dela desde a missão até...

L – Quando ela trabalha com recrutamento ela abre um concurso e busca... Daí ela consegue selecionar. Ela não faz tipo “vou atrás desse perfil de profissional, vou conquistar ele para trazer...”

X – É.

L – E desses mercados, quais que tu consideraria prioritários para o desenvolvimento de ações? Ou pelo menos nesse momento?

X – Tu quer saber da Unisul?

L – Sim.

X – Olha, é difícil tu colocar. Mas, seguramente, eu colocaria hoje a prioridade assim: primeiro o mercado de consumidores, né? É onde eu vou buscar o aluno. Em segundo lugar, em função da situação da Unisul de empresa de fundação pública de direito privado, eu acho que o mercado de influências, ele é muito forte. A comunidade, por exemplo, de Tubarão, ela tem uma força muito grande na universidade, ela tem uma interferência muito grande. A gente tem que estar trabalhando permanentemente. Os órgãos reguladores... nesse momento nós estamos com uma ação do Ministério Público lá: o promotor deu coletiva na cidade ontem, entrou com uma ação contra a universidade porque quer que ela faça concurso público, porque quer que ela faça licitação. Então existe todo um...

L – Tu acha que o desenvolvimento de um relacionamento facilitaria?

X – Facilitaria muito. Eu acho que a gente tem trabalhado coisa como mostrar, por exemplo, o balanço social da universidade, o que ela faz para a comunidade, enfim. A gente tem que tentar até trabalhar esse tipo de...assim... Para a comunidade, para esse mercado de influências, o que tem que mostrar, no caso da Unisul? Tem que mostrar o quanto tu é útil, o quanto tu tem aderência com os problemas locais e regionais, e o quanto tu resolve, o quanto tu investe, o quanto tu é importante. E reprime muito, esse mercado as vezes define muito do desenvolvimento da universidade, do futuro dela.

L - E hoje, o que tem de canais de comunicação para cada um dos mercados?

X - Olha, para o mercado de consumidores a gente está utilizando praticamente toda forma de mídia na universidade, né? A gente utiliza para se comunicar desde a mídia de massa – televisão, rádio, jornal, *outdoor* – até marketing direto – esse jornal é distribuído na casa de cada aluno, seis vezes ao ano, nós temos um portal, o site da Unisul, não seria um portal – temos todo um trabalho de comunicação para todos os alunos. A gente trabalha tanto a captação em períodos de vestibular como trabalha a imagem de marca no decorrer do ano que uma coisa que daí funciona junto ao nosso aluno, para que ele se sinta valorizado, porque a universidade dele tá no ar, e coisas assim.

L – Uma coisa que eu achei importante, que eu vi no site, foi a ouvidoria. Tem algum vínculo com área de marketing?

X – Não. A ouvidoria é um órgão diretamente ligado à Reitoria. Mais especificamente ao Reitor. Ela é quase uma assessoria ao Reitor. O que entra na ouvidoria chega ao Reitor, de alguma forma. Chega um relatório com soluções, chegam os maiores problemas. Então é um órgão que o Reitor mede...

L – Aí é ele quem encaminha para o marketing o que ele julga interessar para o marketing?

X – É, exatamente. A gente teve agora, há pouco tempo atrás, uma campanha de vestibular que a gente contratou o João Gordo. E o João Gordo é uma figura odiada e amada. Nós recebemos uma pancadaria de críticas assim.

L – Ele é polêmico, né?

X – É, muito polêmico. Mas aí a gente foi ver e mexer, e fizemos uma pesquisa com quase 200 (duzentos) jovens, pesquisa questionário fechado, (...), e a gente teve o índice de lembrança da nossa campanha era 10 vezes maior que das outras campanhas de vestibular. Agora: gosta ou não gosta? 75% gostava e deram força e 25% odiavam, acharam o fim do mundo. E daí a ouvidoria passou a receber muitas críticas. O que são muitas críticas? 50 (cinquenta) e-mails. Agora o que são 50 e-mails para três milhões, sei lá. Dois milhões de pessoas que foram impactadas? Mas parece que é muito, né? Porque as pessoas criticam. Não elogiam.

L – Não ligam para elogiar?

X – É. Não ligam para elogiar. No mercado de consumidores a gente tem feito várias, todas as ações possíveis. E daí eu vou chegar mais adiante para te colocar a coisa que é nova.

L – E tu acha que seria importante se aproximar mais? É que eu achei bem legal essa coisa de ouvidoria, ou normalmente não costuma chegar muita coisa para lá? Não sabe dizer?

X – Vem, vem bastante informação. O que a gente tá fazendo, na verdade, hoje, na universidade: a gente está desenhando uma central de atendimento, de relacionamento, toda uma coisa. A gente está tentando migrar do marketing de massa para o marketing de relacionamento. A gente está tentando mudar a idéia de atendimento, para relacionamento. Eu diria assim, a gente está mudando de marketing de massa para marketing um à um. E a gente está tentando queimar alguns passos, porque, se olhar, o marketing de massa é uma coisa que funcionou mesmo nos anos 70. E, no Brasil, funciona muito marketing de massa porque a gente tem a televisão que é uma coisa extremamente forte no Brasil. Eu vim de uma empresa que trabalhava com produto de consumo. Isso aí não tem problema. Se tu bota teu dinheiro na rede Globo, tu tá bem. Tu bota teu dinheiro na rede Globo, explode de vender no outro dia. O teu encarte acaba vendendo também, mas já o rádio, os outros veículos, não sai. Jornal... O público só vai ver na televisão. A Globo cobre 100% do país com 85% de audiência. Então isso funciona. Mas isso é uma coisa, na verdade, dos anos 70.

L – Sim. Até porque hoje entrou muito tv à cabo. Muita coisa assim.

X – É. O marketing de massa, aquela coisa de dizer assim: “Ah! Vou fazer uma campanha e resolver tudo.” Tu tá jogando muito dinheiro fora. Isso foi nos anos 70. Aí, nos anos 80, lembra que a gente falava muito em marketing direto, né? Em mala-direta, em catálogo. Já se chegava um pouco mais próximo de um público, de uma segmentação melhor. Daí tu vem para os anos 90 onde tu entra com essa parte de internet, com data-base marketing. Tu começa a ter *call-center*. Os bancos fazem esse trabalho de uma forma maravilhosa, as agências de viagem, as próprias lojas de departamentos. E daí tu chega agora no século XXI, com o marketing *one to one*, que tu vai ter condição, e ferramentas e tecnologia. Juntando tecnologia e estratégia, tu consegue realmente carimbar o cara de um jeito que tu sabe como ele é. Hoje tu registra todos os contatos que ele tem com a tua organização. Tu interage com ele. Tu passa a ter um perfil muito definido. Vários perfis, sabe? A *Poul University* parece que trabalha com mais de 70 perfis de alunos. Então, o que a gente está tentando fazer na Unisul? Tentando ganhar esse tempo que se perdeu no meio do caminho. (...) O que acontece é assim, a publicidade acompanha o produto num determinado momento. Só enquanto tu tem demanda, a publicidade te empurra e tu cresce, sabe? Quando a demanda começa a cair, como é o caso agora – já está a relação, no Brasil, de candidato por vaga pouco mais que 1 (um), no geral – tu começa a não poder mais. A publicidade não segura mais. A curva começa a fazer descer. Daí, quando a curva faz assim, tu tem que entrar com promoção. Então, o que está acontecendo? Tá tendo que baixar preço, tá tendo que oferecer condições de pagamento, tá tendo que buscar financiamento para o aluno. Então, já tá tendo que começar a fazer promoção. A partir do momento que começa a fazer promoção, tu já tem que conhecer um pouco melhor o teu público. Tem que ter mais informação. Porque, senão, tu podes estar perdendo dinheiro com quem tem dinheiro, por não conhecer quem efetivamente está precisando.

L – E até porque tu não consegue se sustentar com promoção.

X – Não consegue se sustentar com promoção, porque tu começa a perder margem, perder margem... Então, o que tem que fazer? Tem que mudar. Relacionamento. Então essa é a idéia. Mudar de marketing de massa para o marketing individualizado, de customização. E a outra coisa, que é uma opinião que eu tenho, é para com essa palavra de atendimento, sabe? Isso não existe. É trocar atendimento por relacionamento. Atendimento é obrigação. Atendimento é automático. Atendimento é o que se precisa e o que eu tenho que te dar. É o que nós contratamos entre nós. Enquanto relacionamento não. Relacionamento é eu saber o que tu precisa mais, quando é que tu vai precisar alguma coisa, como é que tu é para que eu possa montar um produto para que tu compre. Isso, na universidade... não existe ambiente melhor que a universidade. Onde que tu tem o teu cliente durante cinco anos, vindo praticamente todos os dias. Tu tendo vários pontos de contato com eles, desde a sala de aula, até o bar, todos os serviços, a biblioteca? Tem toda uma rede de relacionamento com esse cara. E isso não tem em lugar nenhum. Tu não vai todo o dia no banco, tu não viaja todo o dia. Então, se um banco consegue ter o teu perfil, saber exatamente como tu gasta, que limite tu tem, e essas coisas todas, que produto te oferecer em função do teu cartão de crédito e etc. Por que uma universidade não pode ter? É só ela se moldar para isso.

L – E a tecnologia oferece um suporte incrível, né? Se tu der um cartão magnético para o aluno, tu sabe até a hora que ele entra e sai da faculdade, se ele é uma pessoa que passa o dia inteiro...

X – Exatamente. E a universidade, na verdade, hoje, ela gasta todo o seu dinheiro para captar aluno e nada para retê-lo.

L – O que é preocupante hoje, né?

X – Mas é muito preocupante, porque, na verdade, tem um número que eu estava olhando no último senso. Nós tivemos 2 milhões e quinhentos mil candidatos no Brasil, para vestibular, para 1 milhão e quatrocentos mil vagas, e só tivemos novecentos mil matrículas. Então tu vê: tu teres 2 milhões e meio de clientes querendo comprar o produto, e só novecentos mil compraram. Então, o que é isso? Perdeste aí 1 milhão e meio. Um milhão e meio de clientes e tu não tinha um produto adequado para que ele consumisse. Não sei se não tinha o gosto que ele queria no chocolate do curso. Não sei se não tinha... Mas possivelmente não tinha é o preço que ele podia pagar. Então daí o que acontece? Se tem um milhão e meio de vagas e só 900 mil se matriculam, tem 600 mil vagas ociosas.

L – 40%.

X – Então, se tu já começa com 40% de ociosidade numa universidade. A universidade começa com uma sala de 40 alunos onde só tem 24 sentados. E daí ela vai perder mais 35 ou 40% desses 24 no decorrer do curso. Então ela vai perder mais 9 alunos. E ela vai terminar então formando 15 alunos. Ela podia estar formando 40 e está formando 15. Na verdade, o que ela está aproveitando, é 38% do potencial dela, digamos, da capacidade instalada, entendeu?

L – E como está a Unisul com relação aos resultados do Censo? Ela tem ...

X – Eu não fiz esse trabalho, mas, na verdade, a evasão acontece a mesma coisa na federal que na privada. A coisa se repete. Tem autores que dizem que a evasão não é um problema tão grande assim. Porque afinal de contas, enquanto o aluno está desocupado, ele (...) um valor para ele, e que talvez ele tenha tomado uma decisão de vida em que a universidade ajudou esse aluno a sair da... de ele fazer outra coisa, que ele não queria aquilo, então a universidade agregou... Só que isso é mentira, né? Uma universidade é feita para matricular o aluno e entregar o aluno pronto do outro lado (formado), se não, não tem razão de ser. Se não, a gente até podia fazer uma coisa tipo assim: não precisa fazer prova, a gente entra, faz uma grande reunião, fica estudando quando quer...

L – E tem muita rotatividade? Tipo assim: o aluno entra num curso, troca para outro?

X – Tem alguma coisa, sim.

L – Alguma coisa relevante?

X – Eu acho nas universidades públicas deve ter muito mais. Porque você entra numa segunda opção. E depois faz o vestibular de novo ou busca uma transferência interna. Então tem uma mobilidade. Não seria evasão. Seria mobilidade.

L – E o que já está encaminhado para se fazer esse marketing mais direto, mais de relacionamento com o consumidor? Tem algum programa comprado?

X – Não. A gente não tem ainda. Mas o que se nota na universidade são várias iniciativas isoladas para tentar gerar um ambiente assim. A área de TI tenta uma coisa, a área de processos tenta outra coisa, a área de campus também tenta outra coisa. Por exemplo, agora eu estou fazendo todo um trabalho com consultoria, com a AUTAX, que é de montar um modelo de relacionamento da universidade.

L – Que seja padrão? Integrado?

X – Padrão. Integrado. Porque a gente é multicampi: a gente acaba tendo iniciativas descoladas de um projeto único. Porque sempre se diz assim: “Ah! Mas aqui é diferente! Mas aqui em Florianópolis não é Tubarão! Araranguá é Araranguá, não é o norte da Ilha!” Só que o “não é assim” é muito mais para mim poder fazer como eu quero, do que para mim aceitar que pode existir um padrão sim, porque é óbvio que o que tem por baixo de qualquer modelo de relacionamento, vai ter muita tecnologia e uma estratégia.

L – Estratégia única? É a imagem da instituição...?

X – Então, se tu vai fazer relacionamento, é na hora que tu está estruturado para fazer relacionamento que as diferenças vão ser respeitadas. Não é partindo do princípio que tu tens que fazer o teu modelo diferente de relacionamento porque o teu aluno é diferente. Não. O teu modelo de relacionamento pode ser igual. O que vai variar é a operação. Não é na estratégia, nem tão pouco na parte de tecnologia. Um grande problema para a nossa universidade é o relacionamento de campi. A gente tem... a grande meta da reitoria é descentralizar os campi. E o que tem acontecido é que o que tem sido descentralizar os campi tem sido centralizar as direções de campi. Então tu passa a dizer assim: “descentralizamos por campus”. Só que centralizou tudo nas direções dos campus, que é quem decide, quem toma a decisão. Fica muito mais centralizado do que estava antes quando estava a nível de reitoria. Mas isso é uma questão de ajuste de modelo de gestão. É só questão de começar a trabalhar com indicadores, começar a medir, a dar metas. Começar a fazer contrato de gestão com os diretores de campus, que permita que tu possa dizer assim: “Ah! Tu quer fazer assim? Tudo bem. Mas me dá esse resultado aqui. Agora, como tu vai fazer? De que forma? Você decide. Esses indicadores aqui tem que estar ouro e fio.”

L – Com relação ao material de divulgação. Coletei alguns folders e observei que são de linguagem visual totalmente diferente. Como é isso?

PARTE DA ENTREVISTA NÃO GRAVADA (troca de lado da fita): O entrevistado falou que cada curso administra seus recursos e faz seu material de divulgação, através de agência pré-determinada que faz todo o material da faculdade. Todo material de divulgação deve ser aprovado pelo assessor de marketing.

(...)

X - Por exemplo, o que é o meu aluno? Calouro? que pontos de contato ele tem com a universidade? Secretaria, protocolo, mídia... ele tem vários pontos de contato. Como eu vou trabalhar cada ponto de contato desses com ele? Para organizar um relacionamento com esse cara. E eu tenho que saber: se ele é meu aluno, que sistema suporta... Que tipo de informação eu já tenho? E que tipo de informação eu vou ter que buscar para trazer esse aluno? Então esse é um trabalho que nós vamos ter que fazer na universidade. O Luciano é da área de processos, entende bem disso... para que a gente monte um grande mapa de um relacionamento da Unisul com as suas comunidades. O que tu estás chamado de mercado, a gente está chamando de comunidades: a comunidade de alunos, a comunidade de clientes, a comunidade de fornecedores, a comunidade de funcionários, a comunidade de parceiros, a comunidade de “stakeholders”... todas as nossas comunidades.

L – Com relação ao mercado de referências que tu comentasse. Tirando os alunos, ele...

X – O mercado de referências, ele funciona quando tu tens, quando tu formas um bom profissional, esse profissional acaba tendo uma boa aceitação do mercado, esse profissional – o ex-aluno, o egresso – acaba sendo um mercado de referência fundamental para a universidade.

L – E hoje já tem algum trabalho com ele?

X – Tem a pesquisa sobre o egresso. Mas não tem nenhum trabalho. Não tem associação, não tem eventos, não tem comunicação nenhuma. O egresso... A verdade é o seguinte: o que acontece na universidade? A universidade, se tu for um porre, um péssimo aluno, a universidade vai te conhecer. Tu vai pagar tuas contas, o financeiro vai ter a tua ficha. Tu não vai cumprir as tuas coisas acadêmicas, tu vai ter pedido de prorrogação de curso, e coisa....Tu vai rodar, tu vai pedir, vai entrar com processo de revisão de prova. Tu vai fazer mil coisas.

L – Vai questionar por que não tem bolsa...

X – É. Esse cara. Ele é tratado... o resultado é um tratamento todo especial para esse cara. Agora, o cara que é gênio, que entra aqui, só tira 10, estuda pra caramba, não falta aula, devolve o livro da biblioteca em dia, paga... chega a pagar antecipado. Enfim, é um cara perfeito. Esse cara passa 4 anos aqui dentro, ninguém conversa com ele, porque ele é tímido. Então ele não conversa nem com o professor, ele não pede nada para o coordenador, porque ele não precisa, ele se vira sozinho. Então, esse cara perfeito, maravilhoso, ele passa 4 anos aqui dentro, faz o curso dele, vai embora e ninguém fala com ele. A universidade jamais fala com ele. Ele pode passar 4 anos aqui dentro sendo o melhor cliente do mundo e ninguém fala com ele. Então é assim que as universidades tratam o aluno. É assim que as universidades tratam o cliente.

L – Justamente por o cliente estar ali, parece que ele vai permanecer ali mesmo, que ele não vai sair...?

X – A universidade, na verdade, ela habitualmente não vê o aluno como cliente, e sim como produto. Ele é um cara que entra de um lado, tu trabalha com a cabeça dele e tal, e ele sai do outro lado do melhor jeito possível. Ela não acha correto o aluno como cliente. Ela acha que cliente é uma visão mercantilista... "Onde já se viu? Nós não estamos aqui para vender. Daqui um pouco o aluno está exigindo que a gente faça coisas para ele, porque ele está pagando, e tal..." Não, não é isso! Ninguém cobra bom professor. Ninguém cobra bom atendimento. O que as pessoas cobram, é justamente o que está errado.

L – Cobra-se o retorno do investimento, né?

X – O retorno do investimento. E ao mesmo tempo, ela acha que isso é produto, mas ela não se responsabiliza por esse produto, ela não dá garantia para esse produto que ela bota lá fora. Nós estamos falando no produto. Ela não dá... ela não define validade...

L – Se não vai quebrar uma empresa...

X – É. Ela não garante nada. Então é uma situação super cômoda. "Tu não pode ser cliente, tu é produto." Só que quando ele vira produto: "Eu não tenho nada a ver com isso. Não fui eu quem fiz." Então a universidade realmente é uma unidade estranha. Eu não sei... Eu procuro na minha cabeça e não vejo nenhum lugar onde o cliente seja tão mal tratado como na universidade.

L – A nível de Brasil, tu acha? Ou geral?

X – Acho que para o Brasil. Eu não conheço outros lugares, mas pelo que se vê, nos sites de universidades, que existe todo um... Tu entra num site de qualquer universidade do Brasil e vê o que tem dentro do site. E agora tu entra dentro de qualquer site de universidade americana para ver o que tem. Site de universidade americana tem que ter serviço para o aluno: como eu vou te atender, o que eu estou fazendo para te tratar bem, ou o que tu tens a tua disposição, ou o que tu podes fazer para reclamar nesse tempo que esta conosco, se tu pode prova oral, se tu pode comer, ou se tu pode comprar, ou se pode.... Aqui não. Aqui é o site das regras: como fazer isso, como fazer aquilo... E dando a notícia da comunidade de professores, o cara defende uma tese que só interessa para o curso dele, para a comunidade dele, enfim... ele quer que seja matéria de primeira página no Diário Catarinense. Não se trata disso. Isso é uma conquista pessoal, uma conquista... Agora, transforma essa tua tese num livro, ou transforma essa tua tese numa publicação, que agregue valor para a universidade, e não para ficar empoeirando numa capa preta com letra dourada, que é óbvio que universidade vai dar destaque.

L – Faz com qualidade para transformar em publicação...

X – Exatamente.

L – Sobre o mercado de influências, o que é feito hoje?

X – Nós temos um trabalho social muito forte. Leva esse balanço social para dar uma olhada. É uma coisa muito grande, mas a cidade (Tubarão) não tem um amor pela universidade... Porque ao mesmo tempo ela é a maior empregadora da região – a Unisul é muito grande para uma cidade muito pequena: é uma cidade de 90mil habitantes que tem uma universidade com 25mil alunos. Lá (em Tubarão) tem 10mil, praticamente. Então, o que é uma relação completamente fora de propósito: para uma cidade de 90mil habitantes, ter uma universidade com 10mil alunos. Tá na cara que tem um monte de gente vindo de fora para estudar, faz o curso pela metade. É uma universidade regional... A cidade olha para a universidade como se fosse dona da universidade, e como se as pessoas que estivessem lá dentro tivessem se beneficiando de uma coisa que também é deles. Então, se eu trabalho na universidade, o meu vizinho já diz: "Pô, o cara tá lá ganhando bem, trabalha na Unisul. Por que é que

eu não estou trabalhando lá? Por que só tem moleza para esse cara aí?" E também porque aconteceram algumas coisas no decorrer da história que se criaram redes internas na universidade que privilegiam grupos realmente. Que é uma coisa que o Prof. Gérson está tentando mudar. E está conseguindo mudar. Mas, esse mercado de influências, ele realmente, nesse aspecto, de comunidade, ele é muito importante para a universidade.

L – E na parte empresarial, que tu comentasse também que considera bem importante, com essa parte – mercados de referência – como tu comentou que saiu na Veja... Para esse mercado, tem alguma coisa?

X – Não, não tem. A gente não tem feito. Deveria ter, mas não tem feito não.

L – Ainda tem os órgãos reguladores...

X – Isso sim. Os órgãos reguladores, é muito engraçado porque existe: tu fornece as informações que eles exigem, e tu tens um trabalho de recepção às comissões que vem avaliar cursos e tal. Mas isso é uma coisa, tu vê, que é tão gozada, tão engraçada, porque toda universidade faz do mesmo jeito: tu recebe bem e bota num bom hotel, mostra que tá tudo bem, mostra, conversa, agrada o tempo todo. E, de outro lado, tu também recebe muitas vezes gente que vem te avaliar, que não tem absolutamente nada do teu curso, que não conhece, que não têm capacidade técnica adequada...

L – Falando em avaliação. Hoje, tem poucos sistemas de avaliação para universidades, né? Fora o MEC...

X – A gente tentou um modelo de avaliação, um modelo de auto-avaliação do CRUB, Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. A Unisul foi a primeira universidade a aceitar fazer essa auto-avaliação, e submeter essa auto-avaliação ao CRUB. Então nós fizemos uma auto-avaliação, e entregamos para o CRUB. E o CRUB veio verificar essa auto-avaliação, e vai emitir um relatório. Então esse relatório está sendo discutido. Muitas coisas nós aceitamos, outras nós contestamos. Mas o CRUB fez o trabalho dele, reitores de grandes universidades ficaram dias aqui trabalhando em cima.

L – Mas é um tipo de avaliação só técnico, ou envolve a questão de relacionamento?

X – Tem várias dimensões. Eu não saberia te dizer quais são. Mas nesse trabalho, eles estão trabalhando com 14 dimensões.

L – Já existe uma preocupação com essa questão de relacionamento, de ver a universidade com qualidade ou não no relacionamento com o cliente?

X – Eu não sei se... no *Baldrige* tem, né?

L – No *Baldrige* tem. No *Baldrige*, não para universidade, de mil pontos vale 300 a questão de relacionamento. Para universidade, de mil, vale 90. Eu achei pouco. É para alunos e fornecedores, não é nem noventa para alunos, e noventa para fornecedores. É noventa para os dois.

X – Porque as coisas hoje (...) para relacionamento. Hoje custa muito mais barato... hoje se gasta dois mil reais para captar o aluno, na verdade gasta quatro (...), e não gasta um centavo para reter o aluno. Esses caras vão todos embora. Os bons vão embora, depois de formados não se transformam em colaboradores, apoiadores, influenciadores, foram embora muitas vezes magoados.

L – E vão embora em 4, 5 anos. Os ruins ficam 7, 8... Talvez até sejam ruins pela falta de solução de alguma coisa, né?

X – Na verdade, o que a gente tem que conseguir do cliente é que nos pague em dia, né? Pague bem. Sei lá, pague satisfeito.

L – Às vezes tu consegue reverter o quadro. Numa situação motivadora, pode ser que ele modifique o perfil.

X – Exatamente.

L – Com relação ao mercado de fornecedores e alianças, tem alguma ação específica?

X – Tem. A universidade está buscando fortemente uma ampliação da sua atuação internacional, participando de redes, especialmente ensino à distância. Tá saindo agora a edição do jornal desse mês, é sobre "Unisul internacional, o internacional está na Unisul". Tá se buscando. E isso é um diferencial também. Na área de gastronomia nós estamos fazendo um grande esforço. E tem se buscado... se tem um acordo com a *DePoul* (universidade americana) na área de telemática. O Prof. Gerson hoje representa a Organização Universitária Interamericana no Brasil. É um dos dirigentes, tem participado muito de eventos internacionais. Tem uma forte aproximação com o México. A gente tá buscando, é um país interessante.

L – Alguma coisa de colocação no mercado de trabalho, de convênio com empregos... Tem?

X – Tem, tem vários convênios com empresas.

L – E são bem acompanhados? Como é?

X – Eu não sei, porque isso já é mais a parte pedagógica, do programa do curso. Uma das grandes dificuldades do marketing é conservar todas as coisas boas que ela (a universidade) tem. Muitas vezes as coisas boas não são... Por exemplo, nós temos alunos que estão fazendo mestrado, doutorado em Harvard. Ex-alunos da Unisul. E a gente não sabe disso. A gente não sabe disso.

L – Os últimos mercados: o interno, de funcionários... por enquanto não foi feito nenhum tipo de treinamento, de evento?

X – Não. A universidade não faz nada para os funcionários, a não ser avaliação de clima organizacional. Até a avaliação, mas os resultados... (...)

L – De forma mais objetiva, com relação à missão, valores, existe toda esta parte definida?

X – Existe. A universidade está até muito estruturada, muito organizada. Ela tem um relatório grande de planejamento.

L – O Departamento de Comunicação era à parte do de Marketing. Ainda é assim?

X – Não. Hoje fundiu. Hoje todas as assessorias ficaram dentro da Assessoria de Assuntos Estratégicos, a ASEST. Então, hoje, o marketing e a comunicação, hoje é unidade de marketing e comunicação. Está tudo junto. Se não, não tem como.

L – Tem algum material geral da universidade para alunos? Ou só os folders específicos dos cursos mesmo?

X – Geral não. Só o Portal.

L – Coisas como o coral universitário são programas fora da área de marketing?

X – Sim.

L – Como é a parte de esportes, também?

X – Tem a Gerência de Esportes. E a gente trabalha com a Gerência de Esportes nos campi, de Tubarão e Grande Florianópolis. Mas nós temos também a Unisul Esporte Clube. Mas pega a parte que mantém o esporte profissional: o time de vôlei, por exemplo. Que é uma importante ferramenta de marketing para a gente, em função da exibição gratuita da marca. Com o time de vôlei jogando, a gente tem mais de 200 horas de exibição da marca na TV.

L – Muitas pessoas vieram a conhecer a Unisul pelo time de vôlei?

X – É.

L – Além do time de vôlei, tu acha que existe alguma outra ferramenta importante? Outra coisa que tu acha legal, que a Unisul tenha, mas que não é trabalhada ainda, ou não esteja diretamente vinculada ainda ao marketing?

X – A grande desvinculação que tem é que a gestão de matrículas. Numa universidade, a exemplo dos Estados Unidos, deveria estar muito ligada com o marketing. A gestão de matrícula seria a gestão desse relacionamento com o aluno. Por exemplo... marketing cuida de produto – via de regra, está muito envolvido com produto numa organização tradicional. Nas universidades está envolvido zero. Zero de envolvimento. Não se participa de nada. Os cursos e os produtos surgem a partir dos pedagogos, dos professores, dos gestores. Via de regra, de dentro para fora. (...) Não se faz uma pesquisa de mercado. (...) Então, o marketing nas universidades não faz o produto. (...) Faz preço? Não, não faz preço. Mas não chega nem perto de preço. Não existe um estudo de mercado. Preço é definido pela área administrativa/financeira. (...) Distribuição? Vamos ver os 4Ps. Distribuição? Não tem nada a ver. Sabe? Definição de local e abertura de cursos, campus (...) O marketing não participa absolutamente de nada também. Promoção? Não participa via de regra, né? Quando tu está numa área, numa empresa que todo mundo entende muito de tudo, então todo mundo entende tudo de publicidade, também. Então todo mundo acha que se botasse no meu curso ia ser muito melhor... Só que acontece que são 80 cursos, né? “Se, em vez de patrocinar o time de vôlei, desse dinheiro para os cursos ia ser muito melhor.” Daí tu pega 800mil Reais e divide por oitenta cursos para dar 10mil Reais para cada curso por ano. Daí com 10mil Reais não dá para pagar mídia nenhuma. (...) Então: O que o marketing está fazendo na universidade? (...) Tá começando a vim..., a despertar a compreensão de que... O Marketing não é uma coisa do demônio, é uma coisa muito positiva para a universidade.

L – Posicionamento... Existe hoje uma definição de como a Unisul quer ser vista?

X – Existe um posicionamento. A universidade quer ser vista como uma Instituição de Ensino inovadora e empreendedora. Ela quer ter uma reputação de excelência. Ela sabe que isso é impossível em tudo. Por isso é que está desenvolvendo áreas de excelência. Ela quer ser vista assim. Ela quer ser vista como uma instituição muito transparente, muito certa. Ela tem um posicionamento bom.

L – E tu acha que está bem focada nisso?

X – Tá. Está mais focada do que já esteve. (...) Ela tem um planejamento estratégico está bem elaborado.

L - Qual é a estrutura humana e física com que tu conta para desenvolver as ações de marketing? Ela é suficiente?

X – A área está estruturada nas... Tá faltando uma estruturação na área, né? Eu precisaria... Por exemplo, hoje tem uma reunião da ASSEST, que é uma Assessoria, e a Unidade de Marketing. E essa Unidade hoje é de uma só pessoa. Mas na área de imprensa tem uma estrutura. Tem uma pessoa que cuida de imprensa em Tubarão, e tem outra em Florianópolis. A gente vai contratar agora uma Assessoria de Imprensa externa. Existe gente que cuida do portal tecnicamente, na geração de conteúdo. A parte de publicidade é terceirizada. A gente trabalha com agência de propaganda. O que precisa ser estruturado são mais as áreas de planejamento mesmo em marketing, de pesquisa, de levantamento, de organização interna mesmo. Isso não está estruturado.

Fim

ENTREVISTA 9

L – Como a Assessoria de Tecnologia e Informação pode colaborar para o desenvolvimento de estratégias e ações visando melhorar o relacionamento entre a Universidade e seus públicos?

X – Qual foi o grande meio de comunicação que cresceu nos últimos anos? A internet. Não adianta fazer nada hoje, em tecnologia, se não tiver um braço para internet. Qual foi o grande projeto que nós fizemos aqui dentro? Nós fizemos um projeto chamado CadSoft, e um projeto chamado Portal. Esses dois projetos têm vários públicos e várias comunidades que foram definidos pelo pessoal da ASSEST (Assessoria de Assuntos Estratégicos, à qual está vinculado o Marketing), que é o Getúlio, o Luciano, o Marcus Vinícius. Eles montaram um projeto de relacionamento com as comunidades. Para aluno e professores a TI (Tecnologia da Informação) instalou o CADSOFT. Antigamente o aluno não tinha as notas pela internet, ele não fazia a matrícula pela internet, ele não tinha ficha financeira, ele não tinha segunda via de boleto. Era tudo físico, presencial. Ele tinha que vir para fazer. Entre março e agosto do ano passado, passou tudo para a *web*. Hoje o aluno vai pela *web* e faz toda a parte acadêmica, que é um braço da comunicação. O outro projeto que ainda não entrou no ar é o Portal da Unisul. Hoje, o portal da Unisul, 50% é para o aluno e 50% é informativo para a comunidade internamente aqui. Então esse 50% já está no CadSoft. E nós criamos um outro projeto, na mesma tecnologia, substituindo a antiga, para complementar esse projeto. E quem montou isso foi o Getúlio. Ele disse “eu preciso dessas comunidades...”, e lá tem: alunos, professores, prospects... O nosso papel aqui é técnico. É pegar as necessidades do cliente (no caso, a ASSEST), fazer uma análise de requisitos e encontrar uma solução técnica. No nosso caso, tudo pela internet. Para fornecedores, nós temos uma outra ferramenta que a gente vai instalar, que não está funcionando ainda, que é um portal de compras eletrônicas, onde o fornecedor vai receber por e-mail um pedido de compra, uma solicitação da Unisul de fornecimento de proposta. Mas isso tá parado, porque precisa de investimento. Tem um outro relacionamento que foi pedido, que é o relacionamento com os nossos colaboradores. É uma intranet, também pela *web*, que não entrou no ar também. Ela vai ter uma área de visita para os funcionários e colaboradores, onde ali nós teremos notícias, informações que são pertinentes ao nosso negócio, que a comunidade (externa) não tem interesse. E isso também foi mapeado pelo Getúlio. Não entrou no ar ainda. Está no projeto sendo validado pelos usuários. (...) Na verdade, a gente está mais esperando definições dos usuários do que correndo atrás do desenvolvimento. (...) Então, a parte da intranet, que é o relacionamento com os nossos colaboradores, não tá instalada ainda. A gente está precisando de algumas definições. Tem um outro módulo, que é o módulo de recursos humanos, que já foi instalado também. Não foi instalado o *holerith* pela internet – que é aquele extrato do recebimento – por problemas de segurança interna que nós temos ainda na nossa rede devido a essa quebra de investimentos. Nós não achamos que é o momento de colocar esse módulo, que também é um módulo de comunicação para comunidade. São várias ferramentas de recursos humanos, tipo treinamento, seleção, acompanhamento de plano de cargos e salários, *holerith*. São vários projetos. Nós instalamos isso em março do ano passado, mas ainda não foi liberado para colocar no ar, que também é um modo de comunicação. É uma maneira de relacionamento com a nossa comunidade interna. O que esse sistema faz? Você entra lá e busca o seu perfil, você faz um planejamento de carreira para a sua vida, e o RH também faz. Aí, cruza aqueles dois planejamentos e você tem ali alguns objetivos – então você vai ter que fazer um curso de certificação, quando tiver a certificação ganha um prêmio... Vai acompanhando todo o teu plano de carreira dentro da universidade. Esse não foi instalado. Digo, foi instalado o sistema, mas não está em operação.

L – A idéia é cruzar o interesse do funcionário com a utilização deste interesse no trabalho?

X – Exatamente isso. É casar o interesse do funcionário com as atividades. Porque o funcionário não é 100% a empresa onde ele trabalha. Ele é 60% ou 70% a empresa, e 20% ou 30% ele é ele. Ele está dentro do mercado. Ele não está olhando só para a empresa. Ele tá pensando: “eu estou atualizado, caso a empresa me mande embora?”. É a pergunta que todo mundo faz todos os dias. Então o que ele faz? Ele tem um plano de carreira dentro da universidade e tem um plano pessoal. O cara às vezes tá fazendo um mestrado lá não sei das quantas, e ninguém nem sabe que ele tá fazendo. Porque ele sabe que, amanhã, se ele sair, ele tem outra profissão: vai dar aula. Então, tudo isso está sendo desenvolvido, implementado, pelo RH. O RH tem esse *software*, já foi instalado todos os módulos. Só não foi liberado. As informações não foram lançadas na internet. Um outro sistema de comunicação também, e relacionamento, mas aí já é gerencial, é o sistema de informações gerenciais. Esse módulo a ASSEST desenvolveu agora... O que estava faltando nesse módulo? Foi desenvolvido o que a gente chama de *DataMarketing*, que são os *clusters* de informação gerencial. Então tem lá um banco de dados de informações gerenciais acadêmicas, financeiras, de recursos humanos... Então nós pegamos essas informações, totalizamos elas e jogamos nos bancos de dados que nós chamamos de *DataMarketing*. Nesse banco de dados tem uma camada de informações gerenciais com indicadores, que foi desenvolvido pela ASSEST. Quem mexe com indicador é a ASSEST. Nós montamos esse *DataMarketing*, para que, ao detectar esses indicadores, a base já esteja pronta. Seria um alicerce, e as casinhas quem vai colocar é a própria assessoria de comunicação. Então tem um cara lá – o Murilo – que montou um modelo de indicadores, que também é um sistema de comunicação da nossa comunidade gerencial.

L – Isso vai permitir garimpar informações de forma cruzada?

X – Não. (...)

(O entrevistado explica os sistemas num quadro copiado abaixo)

<p>KPI</p> <p>→ Informação dirigida à Reitoria</p> <p>→ Indicadores: meta x realidade, sinalizando situações críticas</p>	<p>SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS</p> <p>Indicadores sinalizam verde, amarelo, vermelho conforme relação realidade X meta.</p> <p>Ex.: ocupação de sala.</p>
<p>OLAP</p> <p>→ Informação dirigida aos Gerentes</p> <p>→ Indicadores: meta x realidade, sinalizando situações críticas</p>	<p>SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS</p> <p>Indicadores sinalizam verde, amarelo, vermelho conforme relação realidade X meta.</p> <p>Ex.: ocupação de sala.</p>
<p>DW</p> <p>→ informação não encaminhada à nenhuma área</p> <p>→ Informações totalizadas de transação (a respeito dos processos) operacionais</p> <p>→ relatório com até 3 dimensões a escolher (dinâmico)</p>	<p>Processo de matrícula, processo de pagamento do fornecedor..., processo de compras (ex.: Quant. canetas compradas)</p> <p>Ex. dimensões no processo de matrícula: campus, curso, disciplinas</p>
<p>OLTP (Sistemas Transacionais)</p> <p>→ informação para a área operacional</p> <p>→ sistemas operacionais (só cuidam da operação da Unisul)</p> <p>→ não gerencial</p>	<p>CadSoft, SAP (contabilidade, contas a pagar, controladoria), RH</p>

X – ... No momento estamos na camada DW, aguardando a orientação da ASSEST sobre quais deverão ser os indicadores para os gerentes e a Reitoria. E, basicamente são esses públicos.

L – Existe a intenção de se montar um banco de dados que chegue ao nível do aluno, individualmente, de forma capaz de identificar o perfil e comportamento de cada indivíduo?

X – Um *DataMinig*?

L – É.

X – Não. Não foi solicitado nenhum projeto de *DataMinig*. Essa ferramenta OLAP que a gente faz – aquele cubo de dados ali – ele tem a possibilidade de *DataMinig*, que é a garimpagem. Então você entra dentro do sistema, traça o perfil do aluno para obter informações. Mas a ASSEST não nos fez nenhum pedido de projeto de *DataMinig*. Acho que não tem nem gente para analisar isso aí.

L – E tu acha que seria interessante para desenvolver o relacionamento com esses públicos?

X – É interessante, porque você obtém o perfil. A gente tem uma forma de *DataMinig*, que é essa ferramenta OLAP, da Microsoft. Ela faz isso, mas...

L – Para operacionalizar, analisar, é necessário alguma estrutura da qual não se dispõe?

X – É. Precisa de equipe.

L – Então o recurso, o *software* para dar suporte já existe?

X – Sim. (...) Como a gente está no apoio, a gente não desenvolve nada. A gente vai até o usuário, ele tem uma necessidade, a gente traz a necessidade para dentro de casa e, em cima da necessidade do usuário, a gente faz uma análise das necessidades dele e cria uma ferramenta para agilizar e gerenciar a necessidade dele. Quem controla, quem cria, quem planeja é o usuário. São essas áreas que eu te falei.

L – E tu tens um canal de *feedback* de uso destas ferramentas? Tu sabes como o uso delas auxilia na imagem da instituição?

X – A gente tenta monitorar com pesquisas. Tem um departamento aqui de pesquisas, que se chama Avaliação Institucional. Eles têm a avaliação de satisfação dos alunos. Tem por área, estrutura de sala física, tecnologia... Daí a gente recebe um relatório anual de avaliação. Nós tentamos fazer uma avaliação interna aqui com os clientes que a gente atende. A gente fez ano passado e vamos fazer nesse ano. São 50 gestores que a gente atende. Então vamos fazer uma avaliação com esses gestores. Portanto, do aluno a gente não tem acesso.

L – E tu vê essa parte de tecnologia, tanto para informação quanto para atendimento desses mercados, como importante para a fidelização do cliente final?

X – A tecnologia hoje é estratégica. Não adianta você ter uma série de procedimentos internos, sem estar apoiado por tecnologia. Porque todo procedimento interno é burocrático, ele é operacional. Se tu não coloca uma camada de tecnologia para agilizar aquele procedimento, o teu cliente fica insatisfeito. Por exemplo, o banco: você pode ter o melhor atendente no caixa, o atendente mais rápido do planeta, o processo mais rápido do planeta, mas o cliente tem que entrar na fila, estacionar o carro..., então se o cliente puder fazer o mesmo procedimento pela internet, ele fica mais satisfeito. A tecnologia veio para agilizar e para melhorar. Então, a tecnologia é estratégica. A Unisul está tentando enxergar isso. Antes os investimentos eram todos para área acadêmica: sala de aula... Esse é o nosso grande desafio: é mostrar a importância estratégica do investimento em TI, em detrimento à comprar cadeira, construir prédio... De repente o aluno sai lá do outro lado (do campus), atravessa todas as ruas, vem aqui, pega uma fila no protocolo, pega um pedaço de papel, aí saí daqui, vai no banco pagar a conta, aí volta aqui no protocolo, pega fila de novo... Enquanto ele pode fazer isso na internet, ou pode ir num quiosque eletrônico perto da sala dele e buscar o que ele quer: pegar um requerimento, um extrato ou boleto.

L – Senão, acaba que tu tens um belo atrativo, de encher os olhos, mas chegando lá no quinto ou sexto semestre o cara já está saturado, porque para qualquer coisa que precisa, tem que se deslocar e depender de burocracia?

X – Exatamente. São os clientes da insatisfação. Agora, por exemplo, nos montamos o diário eletrônico num PDA, pelo PILOT. Os professores, no início do semestre recebem um diário, e nesse diário ele vai anotando a frequência dos alunos, provas e disciplina dada. Chega no final do semestre, ele joga isso para dentro do sistema. Ele joga ou alguém joga por ele. O coordenador só fica sabendo que aquela turma está perdendo aluno, ou que o aluno tá indo mal, no final do semestre. Aí foi desenvolvido um sistema onde esse aluno entra... O professor pega esse PDA, vai à sala de aula, faz a chamada, faz diariamente as anotações dele..., e quando ele termina a aula, ele coloca isso numa base – essa informação vai para dentro do sistema.

L – Isso está sendo feito em todos os cursos?

X – Não. Nas Ciências da Computação. É piloto. Iniciou lá nesse semestre, há uns 15 dias atrás. Até agora tá indo bem. A partir daí, a gente verifica que a tecnologia na sala de aula te dá um ganho de produtividade, porque naquele curso o coordenador vai saber especificamente, em tempo real, como é que está o comportamento das coisas. Então ele verifica: se um aluno está tirando muita nota baixa, quem é esse aluno? Tem um gráfico lá que mostra, é o fulano. Ele pode chamar o aluno e conversar, ver o que está acontecendo, oferecer apoio... E não esperar que o aluno se afogue na areia movediça, e quando o coordenador fica sabendo, o cara "já parei por aqui, não adianta fazer mais nada".

L – Fora que ele ainda vai surpreender o aluno, fazendo um contato, se importando com ele, né?

X – É o marketing one-to-one. O aluno tem que sentir que ele é único. Não adianta ele sentir que ele faz parte de 25 mil alunos. Ele tem que sentir que ele é importante, que ele é especial. Todo o sistema de comunicação tem que mudar, toda a estrutura de marketing tem que mudar, de tecnologia na sala de aula...

Fim

ENTREVISTA 10

L – Entre os mercados de relacionamento envolvidos pela universidade, quais os que você considera prioritários para o desenvolvimento de estratégias e ações de marketing de relacionamento?

X – Na Avaliação Institucional nós realizamos pesquisas com alunos, professores e funcionários e são os grupos realmente mais importantes para que se cumpram os principais objetivos da Universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão.

L – O que é a Avaliação Institucional na Unisul?

X – Fazendo um histórico da Avaliação Institucional na Unisul, nós gostaríamos de dizer que a Unisul foi uma das primeiras universidades catarinenses a aderir ao Programa de Avaliação Institucional que à época era promovido pelo MEC, chamado de PAIUB (Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras). Esse programa começou em 1993. Em 1994 a Unisul já aderiu ao Programa e foi constituída uma comissão, a qual eu presidi, com o objetivo de dar continuidade ao Projeto de Avaliação Institucional que já estava feito na universidade. Em 1996, até 1998, nós começamos a implementar a AI (Avaliação Institucional), colocando além da avaliação feita pelo aluno, uma avaliação com os coordenadores de curso, com os diretores de centro, com as diretorias e começamos a formatar a avaliação do egresso (ex-aluno). De 1990 à 2000, foi o intervalo que nós achamos importante fazer para o egresso. Nós tivemos uma dificuldade bastante grande com relação ao endereço dos ex-alunos, porque a instituição não cuidou de manter um banco de dados. Então foi contratado um bolsista para contatar os ex-alunos e buscar referências dos que não se encontrava. Tivemos a grata surpresa de ver ex-alunos que estavam fazendo mestrado, inclusive nos EUA. Coisas assim, muito gratificantes. Mandamos o formulário via correio e solicitamos que nos devolvessem preenchidos. Logicamente que, se nós tivéssemos colocado algum brinde ou sorteio, como as revistas fazem, certamente nós teríamos um retorno maior. Mas nós arriscamos e fizemos um trabalho de adesão do ex-aluno. O formulário é de leitura ótica. E continuamos fazendo as pesquisas de clima organizacional, começadas em 1999. O objetivo foi o seguinte: a AI é muito abrangente, porque ela pega o aluno, são 63 questões e envolve toda a academia e toda a estrutura praticamente da universidade. Como nós trabalhávamos com muitos dados, o processamento e a avaliação da avaliação demandava muito tempo. Como algumas ações eram ações gerenciais mais rápidas, nós decidimos criar uma Pesquisa de Clima Organizacional. Essa pesquisa é feita de dois em dois meses, de uma forma mais rápida e o resultado também rápido com relatórios para a reitoria. Sempre nós fazíamos com um grupo técnico e encaminhamos para a reitoria, que tomava as decisões de cunho gerencial, administrativo e de diretrizes de forma absolutamente autônoma. Em 1999, nós aderimos ao modelo de AI do PRUB, que é o conselho de reitores de universidades brasileiras, e fizemos três auto-estudos, três versões. A partir da versão aceita – a terceira – o PRUB nomeou uma comissão. Esses professores vieram aqui, permaneceram durante uma semana fazendo entrevistas com Reitor, Vice-Reitor, Coordenadores de Curso, professores em tempo integral, professores horistas, professores pesquisadores, professores do mestrado, professores de especialização, funcionários, alunos – toda uma gama de informações. A par destas informações, eles voltaram à Brasília e exararam um parecer de umas 40 páginas., e este documento está com a reitoria para fazer uma análise e dar uma resposta para a universidade. Este documento está agora com o Planejamento Estratégico, que vai fazer este tipo de resposta e, oportunamente, obviamente, a comunidade acadêmica vai ter acesso aos resultado dessa avaliação. Então o nosso trabalho é esse. Começamos em 1994. Agora, no momento, estamos em *stand by*, aguardando a legislação nova da avaliação, que é o SINAIS (Sistema Nacional de Avaliação). O SINAIS foi aprovado nessa semana no Congresso Nacional, e certamente vai levar a algumas mudanças da organização em relação à avaliação. Então nós trabalhamos com alunos, professores e funcionários nas pesquisas de clima e nas pesquisas de AI.

L – E o intervalo curto prejudica o tempo de resposta ao resultado, tornando as pessoas mais ansiosas ou irritadiças em relação à avaliação e retorno da instituição?

X – É. Inclusive, inicialmente, o nosso projeto de avaliação de clima institucional, era de dois em dois meses. Mas depois, com a prática, nós fomos diminuindo até uma por semestre. Agora, esse ano ainda não fizemos porque houve uma mudança estrutural da universidade e também dos setores da universidade. então a gente tem que deixar a poeira sentar para que os acadêmicos se acostumem. Por exemplo, o SAIAC (Serviço de Atendimento Integral ao Acadêmico), uniu o SAIECA e o SAI (dois setores ates distintos de atendimento). Se hoje nós formos perguntar sobre o SAIAC, o aluno pode não saber, porque ele não está ainda acostumado, ele não vivenciou este novo setor que está sendo colocado à disposição. Lá na Pedra Branca, está havendo todo um replanejamento de espaço físico, com aquele Projeto Integrar, e certamente vai dar bons resultados. Só que é muito precoce nós fazermos agora uma avaliação sobre esse processo. Porque se nós fizermos agora, correremos o risco de ter uma avaliação prematura de alguma coisa que ainda não é, mas poderá ser. Então vamos deixar primeiro que seja, para depois fazer a avaliação. Uma outra coisa interessante sobre as ações a partir da avaliação: é interessante notar que, por exemplo, na Pedra Branca, um dos casos que o aluno sempre reclamou era a questão da lanchonete. E demandou algum tempo, mas a solução foi realmente grandiosa, porque eu estive lá há duas semanas e realmente é outro ambiente. O nível de satisfação dos alunos a gente vê estampado no rosto. Já tem um posto bancário, que antes não tinha, e uma praça de alimentação. E o estudante que convive na universidade – e lá na Pedra Branca, mais que aqui em Tubarão, porque aqui a cidade está próxima – lá o aluno que tem aulas de manhã e à tarde, ele já fica na universidade. Então há necessidade da universidade oferecer oportunidades para que ele conviva ali, tenha um convívio acadêmico. Uma praça de alimentação, um local para ficar, até para dar uma cochiladina numa cadeira.

L – E essas pesquisas são somente objetivas?

X – Como é uma pesquisa muito grande que envolve todo o público da universidade, nós chegamos, no clima organizacional, a abrir três questões. Mas a dificuldade de tabular os dados e analisá-los foi muito grande. Então dá um pouco mais de trabalho elaborar o formulário para fechar todas as questões, mas acredito e é uma constatação – nós pegamos outros formulários de

outras universidades, e inclusive do exterior, e comparamos – o nosso formulário está bem adequado. O nosso formulário é abrangente. Obviamente que ele não dá toda a cobertura porque sempre há um nível de satisfação ou insatisfação que eu (pesquisado) gostaria de colocar no formulário, mas, pelo tipo de pesquisa que nós fazemos, fica muito complicado.

L – E, além disso, há outros canais, como a ouvidoria...

X – Sim. Tem a ouvidoria. Exatamente. Que também serve como uma forma do aluno se comunicar com a universidade.

L – Então, esse departamento de AI é mais interno. Não tem nada a ver com avaliação do MEC?

X – Não. As questões de avaliação do provão, por exemplo, essas questões são vinculadas à diretoria de graduação. Então nós não estamos numa interface muito próxima, embora tenhamos consciência de que o caminho vai se estabelecer. Principalmente agora, com a formulação do SINAIS, há uma grande possibilidade de haver uma convergência dentro da universidade para essas avaliações. Porque tem muitas avaliações gerando um produto. E esses produtos muitas vezes estão separados. Deveria haver uma convergência até por uma questão de economia interna da universidade. A união vai fortalecer cada uma individualmente. A AI fica mais forte, se estiver junto com ela a avaliação do MEC, do Conselho Estadual... A nossa universidade é ligada ao Conselho Estadual de Educação, diferente da universidade federal, que é ligada ao Conselho Federal. E o Conselho Estadual, de 5 em 5 anos, ele faz uma avaliação para o recredenciamento da universidade. E nós sofremos esse processo no ano retrasado. Veio uma comissão do CEE, uma visita técnica e depois fizeram um relatório. São muitas avaliações.

L – A tabulação é feita por questão, por campus?

X – É.

L – Pelo contato que tu tens com esse material, que aspectos tu achas mais importante trabalhar com o público interno?

X – Funcionários?

L – É.

X – A preocupação principal que aparece nos relatórios de clima organizacional é a questão do plano de carreira. É o ponto crucial, mais apontado. Tem dos alunos, dos professores e dos funcionários (mostrando os formulários da pesquisa de clima organizacional). Do ponto de vista do professor, eu não tenho dúvida que o plano de cargos e salários, o plano de carreira é uma das principais preocupações do professor, porque ela está sendo (...) desde 1993. Então é um calo esse caso. E agora está sendo realizado um conselho universitário e está para ser definitivamente implantado a partir de 2005. Em julho desse ano já começa... os professores já estão começando a caminhar dentro do plano, mas ainda não foi colocado em prática. A outra questão, sob o ponto de vista do aluno, é a questão de qualificação do professor e vida acadêmica. Vida acadêmica é uma das maiores queixas do aluno. Aquela discussão que na Federal tem muito mais (teria mais vida acadêmica), porque na Federal o aluno fica praticamente em tempo integral. Ele entra na universidade, passa ali o dia todo... ele está no centro de convivência, ele está vivendo a universidade. Aqui eu sempre brinco que o aluno vem de ré: ele já vem saindo. Ele não vive a universidade. Ele vem aqui e assiste as aulas. Ele tem aula lá no prédio tal e nem vem na biblioteca. Tem alunos de graduação que confessaram que fizeram seu curso sem ler nem um livro. (...) A implantação da ouvidoria é uma coisa muito interessante, porque não havia essa cultura... A cultura da avaliação também, porque, no início, nós tínhamos uma rejeição grande por parte dos gestores, dos alunos sobre a avaliação. Depois, com o tempo, a cultura foi se estabelecendo e começaram a ver que a avaliação não tinha o objetivo de demitir professores e não faria nenhum mal para o aluno.

L – E o que se vê como importante também agora, é trabalhar realmente os resultados?

X – Isso.

L – Não adianta Ter um sistema muito bom de avaliação e não trabalhar os resultados. Porque ao responder, o pesquisado quer ver os problemas apontados resolvidos, né?

X – Exatamente. A avaliação serve para medir as coisas, para ser um ponto de reflexão.

Fim

ENTREVISTA 11

L – O que é o instituto Integrar?

X – Falando do Instituto Integrar, que é uma OSSIP, que é uma Organização da Sociedade Civil do Interesse Público. Isto significa que é uma ONG regulamentada, por lei. A lei 9.790, de 1999 regulamentou as ONGs e criou as OSSIPs. E essas entidades, no caso do Instituto Integrar, estão voltadas para uma área de captação de recursos e... tecnologia, inovação e terceiro setor. O Instituto Integrar foi criado há um ano. Hoje opera na incubadora do centro tecnológico, em Florianópolis, e objetiva exatamente otimizar o conhecimento, estar dentro da universidade e buscar ser um instituto (...) público constituído por pessoas físicas. Mas incorporando não só profissionais da UNISUL, como também pessoas da área de ciências e tecnologia de uma forma geral. (...) Uma série de elementos que tem interesse no desenvolvimento de conhecimentos tecnológicos, e também do terceiro setor. O que nós estamos fazendo é estruturando o Instituto, as estratégias para... Exatamente a primeira é de estruturar legal e organizacionalmente o Instituto, e buscar seu reconhecimento como OSSIP. Então nós já conseguimos fazer isso. Hoje o Instituto funciona. Conseguimos junto ao Ministério da Justiça o reconhecimento como OSSIP. E isso é facilitador porque às OSSIPs, por lei, é facultado a possibilidade de ter o contrato, por sua decisão, por sua vontade. Um contrato nos níveis públicos, sem precisar participar das leis de concorrência. Por isso elas têm também uma série de obrigações legais a cumprir. Mas é um facilitador muito do grande do relacionamento da universidade com o setor público. Nós podemos aproveitar então como o Instituto como facilitador desta relação, sem ter necessidade de participar das leis de concorrência.

L – Mas isso é para a universidade prestar serviço ou para receber serviço?

X – Na verdade, para as duas coisas. Muito mais, no caso aqui, prestar serviços. Na verdade, tu está estruturando o conhecimento para poder colocar isso no mercado. Nós temos um elemento de venda de serviço da universidade, de venda do conhecimento da universidade. Mas nada impede que ele seja também, sirva também como entrada desse serviço para a universidade. Não vai ser tão freqüente. A freqüência maior é a relação realmente de levar serviço para o setor público.

L – E é serviço de pesquisa, de curso, de projeto?

X – Projetos. A maior parte são projetos mesmo de pesquisa, com assistência tecnológica, visando atender algum tipo de questão. Aplicar um conhecimento que a gente tem, para o setor público.

L – E o que ganha a universidade em prestar esses serviços?

X – Na verdade, então, é o seguinte: o Instituto é o contratante desses serviços. Ele vem e utiliza, contrata dentro da universidade esses serviços. Contrata pessoas e, dentro desses projetos existe uma boa parcela de recursos que vão para investimentos. Então a gente pode capacitar laboratórios, pode capacitar pessoas, pode otimizar o uso do laboratório dentro da universidade. Pode ajudar a fixar o profissional dentro da universidade. A universidade é uma universidade de ensino, e a pesquisa aqui assessora uma atividade de ensino. Então, com esse tipo de recurso, você pode atrair ou manter profissionais que estão interessados em fazer pesquisa e extensão, com uma outra base de financiamento. Em vez de estar sendo financiado pela mensalidade de alunos, ele está sendo financiado por uma entidade que tem interesse no teu conhecimento. Ou vai te dar diretamente, ou vai te dar tipo CNPQ, BNDS (bolsas), que existem pra isso. O Instituto, a idéia... Como é que a universidade recebe de volta esse investimento no Instituto? Através exatamente da possibilidade de ter investimentos, melhoria nos seus laboratórios, na sua estrutura, capacitar pessoas, manter uma relação mais ativa ainda com... Nós estamos focando muito na relação universidade/empresa, né? Evoluindo na montagem e elaboração de programas e projetos em tecnologia e inovação, que é um segmento pouco difundido ainda dentro da universidade. E, enfim, aliando também, junto com o Instituto, a sua marca à projetos de inovação.

L – O que agrega valor também à imagem da universidade, né?

X – Exatamente. E essa área de captação de recursos, ela já funcionava assim dentro da área de assuntos estratégicos. Eu continuo parte do meu tempo montando projetos corporativos. Então o Instituto é isso. Ele nasceu pra ser um facilitador, pra ser um focalizador das ações da universidade na área de captação ou tecnologia. Então aqui, a segunda estratégia era o desenvolvimento de um site que vai operacionalizar o cadastro de projetos, o cadastro de pesquisadores, o cadastro do campus. A gente precisa ter uma relação muito boa com a diretoria de extensão e pesquisa. A universidade tem uma fundação para definição dos passos, dos relacionamentos do Instituto com a universidade. Isso para dentro, né? Para fora, nós estamos cadastrando as fontes de financiamento. Na área de C&T (Ciências e Tecnologia) elas são menores, um número menor, mas que tem muitas naturezas de financiamento dentro dela. Então existem poucas agências, mas dentro das agências um número muito grande de programas que funcionam de forma diversa. No caso do terceiro setor é o contrário, porque tem muitas entidades operando de uma forma mais parecida.

L – E onde tu vê mais recursos?

X – Ah! Por enquanto em Ciências e Tecnologia. No Terceiro Setor tem muito dinheiro, mas ele é ofertado em projetos menores. Estamos falando das entidades nacionais. No nível internacional, se sabe que tem muito mais dinheiro, mas... Estamos começando um projeto... a *Brazil Foundation* é uma instituição de nível internacional, mas como o próprio nome diz, está operando no Brasil. Muitas dessas entidades têm pés no exterior, né? Aliás, tem só um bracinho aqui e o corpo todo lá

fora. Estamos ainda iniciando um trabalho de identificação de pontos melhores para o Terceiro Setor, mas já conseguimos botar algumas coisas. Então você tinha lá o cadastro do campus, e agora você tem o cadastro do projeto, né? E o relacionamento aqui, então, é com as agências nacionais e internacionais, de desenvolvimento. E aqui, com muitas entidades, muitas fundações de empresas, tipo a Fundação Airton Senna, O Boticário, Natura, Fundação Roberto Marinho. Então você tem diversas entidades operando no apoio ao projeto no Terceiro Setor. Então isso é para fora. Para ti fazer isso, tem que ter um relacionamento para dentro. Aí o relacionamento está aqui, ó (mostrando no o acesso aos *e-mails* no *notebook*): com professores Doutores, com grupos de pesquisa, com a diretoria de pesquisa, com a diretoria de extensão.

L – E tu vê oportunidade de inclusão de alunos nesse processo?

X – Ah, sim. Com certeza. Numa boa parte deles você tem trabalhos de... Aliás, na área de C&T, praticamente 90% dos projetos prevêem a participação de alunos. Estagiários, essas coisas todas.

L – É uma oportunidade para eles até de ingressarem no mercado de trabalho, né?

X – Ah! Com certeza. Ele vai trabalhar como profissional dentro dum projeto. Não é um estágio acadêmico. Ele já é parte de uma equipe técnica. Entra ali já como um profissional na área dele. Não é um cara que fica atrás de uma mesa, não. Ele vai estar direcionando o trabalho de pesquisa dele, profissional dele, para a área específica que ele está trabalhando. Então aqui o relacionamento é esse: são os pesquisadores e os alunos que estão incorporados nesses grupos de pesquisa. E aí, uma última estratégia é exatamente essa articulação que a gente precisa manter para estar se apresentando como parceiro, né? Aqui você tem essa entidades nacionais financiando. Aí você pode estar junto com elas também, ajudando, por exemplo, a elaborar programas de investimento, a identificar oportunidades. Então, além de estar fazendo, montando projetos e articulando para dentro, nós estamos também nos articulando pra ser parceiros na formulação de programas.

L – E como é que fica a estratégia de divulgação disso para os alunos, para o corpo docente?

X – É. Isso é um... O Instituto, ele, na verdade... Esse ano foi um ano de estruturação. Estamos montando um site, que deve ficar pronto agora, início de abril. E agora vamos nos articular com os coordenadores de curso. E eles é que fazem esse envolvimento. O que nós estamos fazendo? Nós estamos trabalhando como um observatório, olhando oportunidades. Dizendo: "olha, tem uma oportunidade aqui". No ano passado nós apresentamos quarenta projetos. E esse ano nós pegamos aqui um edital... Aí botamos na Petrobrás Cultural, edital da Petrobrás, num projeto de recuperação de acervo e culturas. Isso foi junto com o pessoal do curso de arquitetura. Tem dois alunos inclusive que estão trabalhando nessa área, que vão ser incorporados nesse projeto, se nós conseguirmos o dinheiro. Esse aqui então é muito maior. Esse aqui é um centro de biodiversidade da Serra do Tabuleiro, foi colocado um edital da Petrobrás Ambiental, para montar dois centros de estudos aqui na Serra do Tabuleiro. E isso aqui inclui, imagina, uma equipe enorme. São mais de vinte pessoas que vão trabalhar nesse projeto aqui, se esse projeto sair.

L – De onde vem esses projetos? Você tem que ir procurando?

X – É. O meu "bom dia" no computador é sair fazendo um trabalho de....

L - ... pesquisa de onde tem projetos?

X – É. E aí, essa é a rede: você estar se articulando com as pessoas. Tem que estar em contato com as pessoas. Até o ponto que você começa a se transformar num receptor. No momento que se diz: "olha, a gente está fazendo isso", as pessoas te mapeiam pra essa função. Então, quando elas sabem também... Agora já se torna mais comum, por exemplo, alguém falar... Recentemente eu recebi aqui um indivíduo do curso de arquitetura... Ele falando: "olha, dá uma olhada nesse negócio aí". E eu me cadastrei já junto a diversas entidades que, de alguma maneira, trabalham com projetos. Então já fico lá cadastrado.

L – Recebendo informativo...

X – Exatamente. A área do Terceiro Setor é muito organizada também. Existe uma entidade brasileira chamada ABONG. Mas esse cara da arquitetura veio me pedir: "Olha, dá uma olhada nesse negócio aí, dinheiro pra um programa chamado PROMOV, na área de engenharia, e tal...". Aí eu já vou atrás, já pego as informações, devolvo pra ele, e tal. Mas, regra geral, parte de mim isso.

L – Certo. E tu responde que tem interesse, mesmo sem ter a equipe montada? Se eles mostrarem reciprocidade, tu vai atrás de uma equipe. É isso?

X – É.

L – Porque eu imagino que eu, como investidora, ia querer saber, antes de investir: "mas, quem é a equipe?".

X – Ah, sim! Sem dúvida. Mas aí é que está a facilidade de você ter uma universidade por trás. Entendeu? Nesses projetos, o currículo é determinante. Então, na área de Ciências e Tecnologia, a titularidade é determinante. Você pode montar um belo projeto, mas precisa mostrar a competência e a titulação da equipe. A conformação legal de que propõe, que é o nosso caso, né? Uma empresa sem fins econômicos. Agora temos a natureza de Ossip. Isso faz com que a gente tenha obrigações legais contábeis muito claras. O projeto, tem que prestar contas dele, fazer relatórios, ter uma responsabilidade muito grande. Você está sujeito a qualquer momento, ao Tribunal de Contas da União. Então, tem uma responsabilidade muito grande em cima disso. Agora, é facilitador para o nosso trabalho ter por trás uma universidade onde você tem de tudo. A UNISUL tem mais de

dois mil profissionais só na área da docência. Então não é difícil você buscar, e os pontos de contato são os coordenadores. Aqui mandaram pra mim um projeto do Tribunal de Contas do Estado, e eu contatei com o coordenador do curso de Ciências da Computação, e ele: "Ah, nós temos aqui três caras que estão trabalhando exatamente nisso". Eu: "Então vamos montar uma proposta?" Ele: "Vamos". Aí eu ajudo a montar as propostas. Aí, o que eu faço? Eu pego o edital, tem que ver as condições dadas pelo edital.

L – Geralmente tu já partes de um edital?

X – É. Ou parto do edital, ou parto de um.....

L – Da proposta?

X – É. Da proposta. A gente está na cabeça de trabalhar na área de Ciências e Tecnologia. Então vamos procurar o SEBRAE/SC para propor um projeto de avaliação em um determinado segmento. A gente monta uma proposta. Então, na verdade, quando você for olhar aqui, nós temos três tipos de estratégias para trabalhar. Né? Falando de 2004, uma por projetos, que envolve desenvolver carteiras (...) de tecnologia e inovação.

L – Daí parte da universidade o desenvolvimento do projeto?

X – Exatamente. Então, você já tem uma ação via projeto. Você vai ter uma ação por estudos e consultoria, onde você se dispõe, por exemplo, nesse estudo de avaliação, no segmento aí de tecnologia para micro e pequena empresa. Você vai propor realizar uma pesquisa dentro de uma determinada área, alguma coisa desse tipo. E tem uma terceira ação que é uma ação por produto. Nós temos um *expertise* em projetos, por exemplo. Então, nós estamos modelando um curso, de 24 (vinte e quatro) horas, de proposta de financiamento na área de Ciência e Tecnologia. Esse curso pode ser ofertado aqui, pode ser ofertado em Manaus, em Natal. Tem 200 incubadoras no Brasil inteiro. São basicamente 200 clientes. Então você está formatando um produto para isso. Então a gente tem ação por projeto, ação por estudo, consultoria e ação por produtos.

L – Sabe o que eu percebo como um todo na universidade? Que ela tem muita coisa para atrair e manter alunos, só que isso não chega tanto aos alunos – o conhecimento de todas essas oportunidades. Como depende da coordenação... A universidade não trabalha isso como um todo, né?

X – Tem dois movimentos. Eu dou aula também. O aluno, regra geral, ele não está preocupado com isso. Na verdade, até... Ele fala sobre isso, mas ele não se mostra interessado, né? E por outro lado, a universidade não desperta isso. Eu não sei como... Teria que criar realmente ambientes amigáveis aos alunos. Eu acho que a gente não fala a linguagem que eles querem ouvir. Tem uma dificuldade de tradução, né? Hoje, a turma é muito visual. Você precisa criar essas coisas.

L – Eu vejo assim: se o aluno está estudando... É porque alguma coisa ele pensa em fazer no futuro. Só que, de repente, ele nem sabe... Ele é muito novo pra passar na cabeça dele que ele poderia trabalhar em projetos, que ele poderia complementar estudos e trabalhar fora do país...

X – Aí cabe à Coordenação do Curso, né? Chamar a atenção para as oportunidades, tentar envolver as pessoas. Que também você pode criar uma figura: o cara não quer nada e por isso eu também não faço absolutamente nada.

L – Sim, porque os alunos, de modo geral, são muito novos, né? Não vai passar pela cabeça deles a mesma coisa que passa pela sua, com toda a experiência que você já tem...

X – Isso mesmo.

(Comentei sobre a reunião de avaliação que os professores fazem em relação aos alunos no final de semestre em outra universidade, onde se comenta diversos aspectos relativos à personalidade e comportamento deles.)

X – Aqui se faz também. Mas isso tem que ser feito com muito cuidado, porque você pode estar carimbando as pessoas. No início de cada semestre, eu recebo a relação dos meus alunos e um comentário sobre eles. E os comentários nem sempre são bons: relapso, não vai à aula, disperso... Aí tu já pega: "esse é um problema". A gente tem que tratar isso com muito sigilo e desconfiança, sabendo que é a visão de um professor e pode não ser bem assim.

L – Isso é feito em todos os cursos?

X – Não sei se todos os cursos fazem. Grandes cursos talvez tenham dificuldade de fazer isso. Mas boa parte dos cursos fazem.

L – E, de modo geral, confere o que vocês recebem?

X – Confere, né? Regra geral, confere. Porque, na verdade, não é só uma pessoa avaliando. Às vezes, também, o conteúdo da disciplina ajuda mais a participação, porque é mais prática. Ou, se for muito teórica, o aluno tem dificuldades... Tem situações muito diversas. Se você considerar os cursos como produtos, a universidade tem mais de 100 (cem) produtos.

L – E se considerar o aluno formando como um produto sendo oferecido ao mercado...?

X – Aí, então, a universidade já formou mais de 20.000 (vinte mil) alunos.

L – E cada um é diferente do outro.

X – Cada um é diferente do outro. A universidade é uma organização desafiadora, né? É muito heterogênea: tanto o cliente interno como o externo, o produto. Muito heterogênea. Com certeza. Se levar isso pra um patamar de qualidade, é difícil, muito difícil. E com relação a relacionamento é isso: a gente está muito, muito, muito, muito atrasado.

Fim

ENTREVISTA 12

(XX, à pedido de X, iniciou a entrevista até sua chegada)

L – Como funciona a área de esportes na Unisul?

XX – O esporte pode ser visto por dois ângulos. Gerência de Esportes, que funciona dentro da universidade, que é voltada para o esporte dentro da universidade: equipes universitárias, do próprio lazer, os torneios internos, a integração interna – relação corpo dicente com a universidade, né? E tem também, funciona, levando o nome da universidade, o Unisul Esporte Clube, que é um clube, uma entidade jurídica à parte da universidade. O que essa entidade jurídica à parte da universidade tem com a universidade? Ela tem um contrato de divulgação da marca Unisul, podendo, inclusive, buscar outras marcas. Isso funciona da seguinte forma: a Gerência de Esportes voltada para dentro da universidade, e o Unisul Esporte Clube voltado para o esporte rendimento. Ligada ao Unisul Esporte Clube, nós temos a equipe de vôlei – que é o carro-chefe, localizado em Florianópolis – e a equipe de fut-sal em Tubarão – disputando a primeira divisão de Santa Catarina, onde praticamente todos os atletas são alunos na Unisul. Nós temos a equipe de judô em Araranguá, que também é formada por alunos. E temos a equipe de karatê aqui em Florianópolis, que é ligada ao Unisul Esporte Clube, mas não é só alunos, tem o pessoal de fora também. É uma equipe que disputa brasileiro, sul-americano. Além disso, ela tem um trabalho de escolinhas. Hoje nós temos algumas. Essas escolinhas estão ligadas ao Unisul Esporte Clube: escolinhas de vôlei. Nós temos também o projeto que já está funcionando, as escolinhas de karatê. As escolinhas de vôlei são 10 núcleos. Dá em torno de, eu não poderia te precisar, mas varia de 800 a, no pico, 1000, 1200 crianças. E a de karatê, no pico, 800. São todas escolas públicas. Entre uma temporada e outra baixa pra 400, 500. Aí volta de novo para 800.

L – Escolinha gratuita?

XX – Todas elas são gratuitas. O que se faz é um convênio com as escolas. Às vezes a gente arranja um parceiro que vai pagar os professores e o Unisul Esporte Clube fornece o uniforme. A princípio, patrocina os encontros dos professores. A comissão técnica do Unisul Esporte Clube faz cursos com eles. De três em três meses tem cursos de atualização com todos os professores, e acompanha o tipo de estabelecimento. A forma como é levado o vôlei, como é que está funcionando o jogo. Os professores têm que ter um padrão, né? “Olha, está acontecendo isso”, então todos sabem o que está acontecendo em todas as escolinhas. Tem esse aspecto. Então isso é interessante ver, porque são duas coisas. A escolinha também (...) com a universidade na parte social. Mas não tem nada a ver, é ligada ao Unisul Esporte Clube. Leva o nome da universidade, mas é do Unisul Esporte Clube. A gerência, tem uma verba Y dentro do planejamento da universidade. A verba para equipes de rendimento, por exemplo, o vôlei: a verba sai direto do departamento de marketing. Então, aqui é a verba do vôlei. Então, do que é destinado pro marketing, o marketing determina Y’ para o vôlei. A Gerência de Esportes é dentro do planejamento. Cada setor tem sua verba e vai trabalhar em cima disso. Cada um gerencia sua parte. Agora, o karatê: praticamente 100% dele é pago pela Fundação Municipal de Esportes, apesar de levar o nosso nome. O judô de Araranguá, quem sustenta é o campus de Araranguá. O futsal de Tubarão, quem sustenta é o... No ano passado a gente ainda até trabalhava, mas, neste ano, quem sustenta é o campus de Tubarão. A gerência de Tubarão que é responsável por manter o... apesar que através do clube: tudo passa na nossa conta. Tudo é controlado pela gente: o que entra e o que sai. Contratos, tudo. O Unisul Esporte Clube, que é a equipe de vôlei, que é o carro-chefe, sem sombra de dúvida... nós temos a Unisul – o maior investidor, né – Fundação Municipal de Esportes, Yazigi, Cadsoft, FCM... Têm outras parcerias que a gente recebe em serviço ou em dinheiro. O carro chefe é a Universidade, mas tem todas essas outras parcerias para viabilizar o projeto.

L – E como tu vê o time de vôlei da Unisul valorizando a imagem da Unisul para quem quer ingressar na universidade? De que modo o time auxilia na decisão da escolha da Instituição?

XX – Uma das coisas que foi feita foi uma palestra quando o Kid (jogador de vôlei) tava aí. Foi feito o lançamento do curso de Educação Física em cima do Kid. Toda a promoção em cima do Kid. (...) O que acontece é a divulgação a nível Brasil. O nome da Unisul no Brasil é conhecido como universidade ligada ao esporte. Por quê? O time de vôlei levou isso na Argentina, levou isso no Brasil inteiro. Um nome que é conhecido, não por ser uma das primeiras, por exemplo, a aderir a universidade virtual. Não por isso. Mas sim ela passou a ser conhecida via esporte. E, no primeiro ano aqui, a gente teve um reflexo tremendo. (...) No primeiro ano que a gente teve aqui, de um vestibular pro outro, aumentou em mais de 100% a procura.

L – Desde que apareceu o time de vôlei?

XX – É. Teve pesquisas que alunos da UDESC (Universidade do estado de Santa Catarina) fizeram – à parte, né? Não foi da Unisul – mostrando a Unisul como a terceira marca mais conhecida de Santa Catarina, entre os catarinenses. No Brasil é a quinta ou sexta.

L – Já ganhou prêmio da ADVB, né?

XX – Dois anos.

L – Top of mind, né?

XX – É. E isso aconteceu devido ao esporte que permite bastante uma divulgação tremenda, né? Essa é de hoje (mostrando uma matéria de jornal, com foto, que ocupa quase uma página). Ontem tinha a mesma coisa. Isso sai na NET, só sobre o time de vôlei.

L – em algum momento essas notas, além de falar do time, da parte esportiva, falam alguma coisa da universidade?

XX – Tem algumas que..., eu..., ahn... Talvez seja o maior dos problemas conseguir vincular, levar que é uma universidade, tudo o mais. A gente tem um determinado tipo de postura interna. É relativo à universidade, tem que aparecer como universidade, né? Mas...

(Chega X e toma seu lugar na entrevista...)

X – Boa tarde. Como está indo aí?

L – Eu estava perguntando justamente sobre como a Unisul aparece. O XX estava me mostrando a parte de clipping. E eu estava perguntando se em algum momento é citada, além do aspecto do esporte, a universidade como instituição.

X – Nas transmissões são. Nas transmissões e ao vivo é a universidade, a universidade, a universidade... Todas as quadras nossas também, a gente sempre procura botar Universidade do Sul de Santa Catarina. O (Nome do jogador) joga com uma camisa diferente, com o nome dos cursos, *linkando* o projeto com a universidade.

L – O trabalho é sobre o relacionamento da universidade com seus públicos. E o time é uma referência da universidade. Então, eu queria saber de que modo a universidade está aproveitando essa imagem do time e de outras coisas que tem a ver com esporte, e o que poderia estar fazendo mais? Eu tive em mãos o planejamento estratégico da Unisul e, apesar de toda a força que tem essa parte esportiva, ela não aparece nesse documento.

X – Aí, essas perguntas você tem que fazer para a Universidade. (...) O Unisul Esporte Clube vôlei recebe verba do departamento de comunicação e marketing. Nós temos que viabilizar o projeto em função de cada vez mais criar esse vínculo forte com a universidade. Agora mesmo estamos fazendo uma ação: vamos doar 200 (duzentos) ingressos para os alunos e funcionários da universidade, e vamos fazer três sorteios: o terceiro ganha uma camisa de vôlei, o segundo lugar ganha o agasalho completo e a camisa e o primeiro lugar tudo isso e uma viagem junto com o time para jogar fora na semi-final do torneio.

L – Tu vês isso como uma forma de criar um vínculo de fidelidade da universidade com alguns alunos interessados em esporte, ou que tenham interesse em participar da equipe?

X – Isso é impossível, porque é um time profissional. Não tem aluno... a relação é mais ou menos assim: Tem um aluno: "Ah! Eu gosto de vôlei, quero praticar e jogar no time". É mais fácil o atleta ir estudar na universidade, né? Nós temos vários atletas do time de vôlei e futsal, que a maior parte, estudam na universidade. Agora, a gente achar um que gosta e já jogou, é praticamente impossível. O nível (exigido) é bem mais superior.

L – Não tem nada do tipo desenvolvimento de talentos na universidade?

X – O cara entra aqui com, no mínimo, 17 anos. O jogador bom começa com 11, 12, 13 anos. Não tem como você criar um talento. Isso no voleibol. Outras modalidades não. Por exemplo, futebol ou natação. Cada modalidade tem uma característica diferente. Futsal talvez não. Quem sabe a gente descubra ainda aqui na universidade. O que acontece, o que a gente percebeu hoje: é que nós temos uma infinidade de atletas que vieram estudar na universidade por causa do marketing esportivo, na esperança de ter algum tipo de auxílio na sua modalidade.

L – Porque vê a universidade bem voltada para o esporte, né?

X – Porque é uma universidade que aposta no marketing e tal. E hoje, a grande verdade, é que a Unisul não tem estrutura nem pra atender, e nem pra pagar esse tipo... Nós temos alguns programas que é programa de bolsa atleta, que destina um percentual para o atleta. Mas se eu for dar pra todos os atletas que foram estudar lá, que são competitivos, e que tem até bons resultados, eu quebro o campus, de tantos atletas que tem hoje. Nós temos quase 100 atletas cadastrados. Então o negócio é que tem que ser muito bem pontuado, muito bem visto, assim. Para quem a gente vai dar as bolsas, sabe? De que forma? Que tipo de percentual? Quais são as modalidades?

L – Isso parte de um desempenho só como atleta, ou tem uma combinação do desempenho de atleta com o de aluno?

X – Não. Nós temos os pré-requisitos. Eles se cadastram. O primeiro que recebe é o aluno-atleta, o profissional que desenvolve algum tipo de atividade para a universidade. Então, por exemplo, são os instrutores das escolinhas – nós temos várias escolinhas. Os que já jogam e querem comandar uma escolinha, um núcleo. Então esses recebem por prestação de serviços, no caso.

L – escolinha para a comunidade ou pra alunos?

X – Para a comunidade. E nós temos as equipes permanentes dentro da universidade. Pela Gerência de Esportes, nós temos a equipe de vôlei, futsal, basquete e handbol. E são os alunos mesmo. Tem um aluno em cada núcleo, que é contemplado com

bolsa, que dá o treinamento. Mas os que jogam não ganham nada. Eles têm a opção de... E já é um diferencial, porque, em qualquer outro lugar, os alunos parece que já tem que pagar. A gente abre as portas. E depois, nós selecionamos, por modalidades, os Tops: os que podem vir a trazer uma representatividade para a universidade. Então, por exemplo, eu não tenho como contemplar: "Ah, veio aqui pra Unisul um bom jogador de futebol de campo", por exemplo. Tem bom jogador de futsal que joga por outro time. "Ah, eu quero uma bolsa porque eu sou o melhor jogador da universidade". Ele não vai ganhar. Ele não vai ganhar porque: qual é a vantagem da universidade dar uma bolsa pra ele?

L – Ele não vai ter como mostrar a marca, né?

X – É. Ele joga por outra entidade, né? Então, o esporte coletivo é praticamente descartado de ganhar bolsa. A não ser jogador do time da universidade. Time de vôlei, de futsal. Ou esporte individual que possa mostrar. Então, tem uns tenistas aí que querem bolsa, mas não tem como mostrar porque jogam pelo LIC (Lagoa late Clube). Também não vão ganhar. E os que ganham são obrigados a fazer um plano, até o final do ano de tudo o que...

L – ... participou...?

X – ... com a marca da Unisul. Esses são os critérios pra gente. Tem os percentuais (...) bolsa trabalho de R\$180,00. E, o que tu falou...?

L – O desempenho acadêmico?

X – Não está ainda vinculado. Não chegamos ainda nessa fase. Quer dizer, está nos pré-requisitos, mas ainda não é cobrado. Até porque... Não é um pré-requisito forte pra manter ou ser destituído da bolsa. "Ah, tomou pau em uma matéria...", porque a gente sabe, e tem até uma certa incoerência a gente querer que o cara tenha um desempenho esportista bom pra caramba, se ele for estudar e freqüentar aulas como um outro acadêmico, né? A gente sabe que... ele não consegue acompanhar como os outros acompanham. Às vezes eles se ferram em uma matéria ou outra.

L – E com a comunidade, tu tens algum retorno sobre como fica a visão da comunidade onde tem as escolinhas para praticar esportes? O quanto isso influencia na construção da imagem da universidade?

X – (...) A gente dá treinamento, capacitação pros profissionais, e um monte de coisa. E agora, por esse projeto, a gente foi contemplado pelo programa que tem do Ministério dos Esportes, (...), que é um programa que beneficia a criança e o adolescente, e permite o desenvolvimento dessas escolinhas. Nós vamos conseguir incrementar bem essas escolinhas. Lanche, uniforme, sabe? E isso. Acho que não precisa nem fazer pesquisa, mas é uma coisa natural de ter uma imagem boa perante essa garotada. Então, a única escolinha que nós tínhamos que era paga, era em Jurerê Internacional. O clube, o único clube que tem, exigia percentual, exigia pagamento e tudo. As crianças pagavam. E aí, quando o clube começou a cobrar taxas extras abusivas, nós acabamos com a escolinha. E aí teve um abaixo assinado de toda a comunidade para a gente reabrir, para a gente continuar, que eles arcaíam com qualquer custo. Então você vê o quanto é importante, né? Nas olimpíadas que nós fizemos duas vezes por ano entre os núcleos... a presença de pais e tudo o mais. Isso tudo acho que vem a fortalecer a imagem institucional da universidade. Não sei se é o público que a universidade quer futuramente, mas, com certeza, para o fortalecimento de marca, é muito importante. Mas a coisa que a gente mais sente falta, uma coisa que seria assim muito importante pra gente é o dia em que fique pronto todo o complexo de esportes.

L – E já tem alguma parte pronta? A parte aquática parece que ia ser a primeira...

X – Parado. Tá parado. Cancelaram os recursos para essas obras. Então eu vejo assim: que falta tempo ainda para pensar em construir o ginásio, entendeu? (...) Assim, para a universidade, nisso eu acho que seria muito melhor destinar incentivos pra projetos dessa idéia dentro da universidade. (...)

L – Seria, eu acho que, a visualização física, de um ponto de contato no esporte, né?

X – Exatamente. Até para que a gente sirva, também, de plataforma para alguns cursos, dentro da universidade. Hoje nós temos muito mais estagiários e gente fazendo pesquisa da UDESC que da Unisul.

L – Já começaram os cursos de Educação Física da Unisul, né?

X – Já. Está na sexta fase.

L – E o pessoal é bem envolvido com estas atividades?

X – Da educação física é, porque a gente faz o *link*, com as escolinhas que eles... Tem cinco ou seis professores, que eles são todos aqui da Educação Física que fazem o treinamento. E, nas olimpíadas lá, eles que fazem todo o planejamento. Então, a gente usa muito eles. Mas, todas as outras áreas poderiam estar utilizando.

L – Toda a parte de fisioterapia...

X – Fisioterapia, jornalismo, direito... Hoje, uma área super carente: o direito esportivo: poucos profissionais na área. Uma série de áreas que poderiam estar bem vinculadas à gente.

L – Então teria bastante coisa pra desenvolver?

X – A gente tenta cada vez mais essa aproximação, mas não é fácil. Por estar longe, sabe? É o que a gente tem. Você entende? O público seria um público muito mais fiel também.

L – Se criaria mais um vínculo, um elo com os alunos.

X – Isso. Seria muito legal.

Fim

ENTREVISTA 13

(XX é o colega que apoia X no desempenho de sua função, e com foi feito o contato que antecedeu a entrevista)

L – Eu gostaria de saber sobre este projeto, no qual foram colocados todos os pontos de atendimento num só lugar. É novo, não é?

XX – É. Começou no dia 1º de março, bem quando começaram as aulas mesmo.

L – E como os alunos estão respondendo ao projeto?

XX – A gente tem recebido bastante elogios. Mas tem também aqueles casos de alunos que tem o que a gente chama de vício, principalmente os que eram relacionados às coordenações. Que agora as coordenações estão aqui dentro também, tem horário agendado para entrevistas, para que eles possam desenvolver melhor os projetos pedagógicos. Então, eles – os alunos – se sentem um pouco trancados, barrados: “Poxa, mas antes eu entrava direto, falava com o Coordenador a qualquer horário.” Então, isso criou um pouquinho mais de resistência. Mas em relação aos outros serviços do SAIAC, que antes era dada entrada no protocolo, tesouraria... Isso eles tem elogiado bastante. Que antes o aluno ia no protocolo: “Ah! Não é comigo..., é lá na tesouraria”. Como era tudo bem longe, um setor de outro, ele acabava achando: “Ah! Tão me jogando de um lado para o outro.” Agora não. Ele entra ali no SAIAC, pega a senha de atendimento: se for a parte de serviços, vai ter que ser resolvido, no mesmo dia.

L – E com relação ao pessoal? São pessoas que antes trabalhavam nos outros setores?

XX – É. Foi assim... Nós temos um perfil do que a gente gostaria para o atendimento. A pessoa tinha que estar capacitadas para o atendimento, porque os atendes, hoje, só recebem o aluno e a solicitação dele – eles não executam nenhuma atividade, já para que não ficassem sobrecarregados. E às vezes fica assim: tão sobrecarregado e acaba não atendendo bem o cliente. Então, o que a gente fez? A gente lançou o perfil que a gente gostaria do atendente, procurou ver se, dentro da instituição, a gente já tinha pessoas capacitadas, com esse perfil que a gente buscou: se é tolerante, toda aquela paciência, jogo de cintura, todo aquele negócio no atendimento. Aí buscamos, dentro de todas as nossas unidades na Grande Florianópolis, e algumas pessoas estão aí. Outras a gente ainda contratou. Tem serviços prestados.

L – E, com relação às pessoas que trabalhavam nos departamentos e agora estão aqui atrás, no suporte: você sentiu que houve melhora no clima?

XX – Melhorou. Facilitou bastante. Agora a gente percebe como é o trabalho do outro, né? Antes julgava: “Lá no protocolo é tão difícil – porque não resolvem?...” Agora tu vê como funciona o processo de cada setor e vê que não é bem assim. E agilizou o fluxo. Porque antes, se eu tivesse uma pendência na secretaria, demorava até eu ir na secretaria, localizar. Aqui não. A gente tem o acesso mais rápido. Facilita bastante. O pessoal aqui está gostando bastante. As Coordenações vão vir todas para cá, futuramente, embora a gente já tenha algumas. Eles estão bem satisfeitos. Quebra um pouco a cultura que a gente tinha de “cada um na sua salinha”, essa coisa toda: “o meu espaço”. Aqui a gente também tá assim: reserva um pouco o espaço, mas quebra um pouco...

L – Integra mais, né? (os espaços são separados por divisórias de 1,20m.)

XX – Integra bem mais. O projeto é “Projeto Integrar”.

L – Tem parte de *Call Center* funcionando também?

XX – Nós temos o *Call Center* já. Mas funciona no outro prédio. Tem uma menina que é responsável pelo *Call Center*. A gente colocou assim... O pessoal responsável pelo projeto, que é o Artur e o Adriano... No início, eles perceberam que o funcionamento do SAIAC presencial estava diretamente ligado ao *Call Center*. Porque, antes, todas as atividades que eram secretaria, SAIAC... a gente atendia telefone. Hoje, no atendimento podes perceber que não tem nenhuma linha telefônica na mesa. É só o presencial. Então, não podia quebrar direto assim: “Ah! Ninguém faz mais informação por telefone, nada...” Então, precisou, surgiu a necessidade de criar diretamente o *Call Center*, para que o aluno não se sentisse prejudicado.

L – E tem idéia de o *Call Center* vir para cá também?

XX – A princípio, não.

L – E como fica para eles resolverem as situações?

XX – Eu não sei te informar ao certo. Eu sei que tem uma pessoa responsável, que fica lá, e quando o atendente não consegue resolver o problema, é passado para ela. Aí ela vem aqui ou liga para a gente, pede a informação e retorna a ligação.

L – E está funcionando bem lá?

XX – Tá. Tá bem legal.

L – Não sentem a necessidade de vir para cá?

XX – Não. Porque o outro menino, que é responsável mesmo pelo *Call Center*, por montar o *Call Center*, ele trabalha aqui em cima. Então, pega as informações aqui e leva para ela. É o Claiton. O Adriano e o Artur eram responsáveis pelo Projeto Integrar, e aí eles criaram subprojetos: o SAIAC, o *Call Center*... (...)

L – E essa estrutura? (sobre uma sala separada, em obras)

XX – Depois o Adriano pode estar te explicando: é o Café Relax, que a gente chama. E foi criado para a qualidade de vida dos funcionários. O funcionário está meio estressado, aconteceu alguma coisa... Aí, ao invés de tu acabar descarregando, tu vem aqui nessa salinha, que vai ter televisão, revistaria... Vai ser bem preparado como relaxamento mesmo: sofazinho, poltronas confortáveis... Para ele vir dar uma espairecida e voltar para o ambiente de trabalho. A gente tem máquina de café, de Coca-cola, para que ele se sinta bem aqui.

L – Deve estar todo mundo louco para vir para cá, para o SAIAC...?

XX – Todo mundo querendo transferência, já. Ali no atendimento, inclusive, a gente fez também uma proposta nova, buscando, na intenção de não deixar o nosso funcionário ali da frente cansado, essa coisa toda. Para que ele realmente sinta, na hora que o aluno chegar, ele passe uma energia boa para o aluno, ele já trabalha num turno só de seis horas. É o único setor que trabalha um turno de seis horas. É dividido em três turnos. (...)

(Nesse momento, chega X, que assume o papel de entrevistado)

L – Como funciona o Projeto Integrar?

X – O Projeto Integrar começou dia 23 de novembro de 2003, quando nosso Diretor do campus chamou eu e o Adriano e pediu que a gente coordenasse o Projeto Integrar. Saliu que isso era uma idéia do Prof. Gerson, nosso Reitor, e o objetivo era implantar o Projeto Integrar no Campus da Grande Florianópolis. O que é o Projeto Integrar? Projeto Integrar é um modelo de gestão integrada. E o objetivo principal era criar um ambiente centralizado de informação e serviço aos nossos acadêmicos, visando a integração entre os setores administrativos e acadêmicos, tornando mais eficiente e eficaz o atendimento realizado pela nossa Instituição. Esse é o objetivo principal, mas o foco principal mesmo do projeto é atingir a excelência na qualidade do atendimento aos nossos acadêmicos. Como eu e o Adriano iríamos conseguir implantar um projeto tão complexo como esse? Aí a gente pediu apoio da estrutura organizacional, onde o Walter apresentou para a gente a ASSEST (Assessoria de Assuntos Estratégicos da Universidade), onde deu todas as diretrizes. A gente estudou pontos fracos, pontos fortes, viu ameaças e oportunidades para ver se ia dar certo e se era viável implantar o projeto no Campus da Pedra Branca. (...)

L – Brasilit, IBM ?

X – O Walter deu uma passagem para mim e para o Adriano, para nós irmos lá visitar e conhecer, já que eles trabalham nesse modelo de gestão integrada. Então nós fomos. Até trouxemos o nosso Café Relax, que é uma inovação da IBM, que é um ambiente onde os nossos colaboradores vão descansar. Um ambiente todo inovador.

L – Porque tem muita tensão em atendimento, né?

X – É. A gente foca, também, atendimento interno, não só externo. (...) Então, eu e o Adriano sempre analisamos o projeto como um grande sistema. E dentro do sistema tem os subsistemas de apoio. E é de suma importância eles estarem interrelacionados. Então tem a ASSEST... e o segundo subsistema é o SAIAC. Por que nós temos esse subgrupo de apoio, o SAIAC. Porque a estrutura antiga da universidade, no semestre passado, era departamental. Tinha várias frentes de atendimento. Então o objetivo do projeto era unir todas em uma única frente de atendimento. Então o SAIAC... O objetivo deles era fazer a reengenharia do projeto aonde todos os processos que estavam em várias frentes de atendimento iam se unir numa única só. Esse era o objetivo principal do SAIAC. Sem falar no atendimento de excelência que os nossos profissionais iam ter que ter ali, porque iam ter que ter treinamento, ter conhecimento sistemático do processo todo do serviço. Esse era o objetivo principal do SAIAC. Aí nós temos um outro subsistema de apoio que é o *Call Center*.

L – Que não está aqui, né?

X – Não está aqui. Por quê? Se nós estamos trabalhando diretamente com o atendimento com excelência presencial, a gente também tem que se preocupar com o não presencial. Porque as pessoas iam ligar para universidade e dizer: "Pô, que porcaria! Não funciona." Então, os dois tem que estar atendendo na forma de qualidade com excelência.

L – E não existe intenção da universidade de deixar o *Call Center* aqui, junto, nesse ambiente?

X – Quando a gente visitou a IBM, a gente até fez essa pergunta lá. Aí eles disseram: "Não. O *Call Center* tem que ser totalmente diferente do ambiente de trabalho." Eles tem que ter a mesma informação, a mesma sistemática de trabalho, mesma metodologia, mas tem que ser em lugar diferente".

L – Não justificaram?

X – Não.

L – Se lá funciona assim, está bom?

X – É. E está dando resultado. Nós começamos o projeto em novembro. Tem três meses. E está 80% implantado. Tem mais coisas para implantar. Vai ter o grupo de apoio de organização e qualidade de vida que, ao meu ver, é o grupo mais importante, porque o objetivo dele é atingir a satisfação dos colaboradores internos, os nossos funcionários. Aí, automaticamente, estando os colaboradores satisfeitos internamente, vai atingir o foco do projeto que é excelência no atendimento dos clientes externos. Por isso criamos todo esse ambiente aqui: ar condicionado, visão com a iluminação adequada, ambiente integrado (divisórias de aprox. 1,20m). E esse grupo de organização e qualidade de vida – após essa implantação, que não terminou ainda – vai trabalhar o lado profissional, como criação de normas e procedimentos, padronização de célula, tudo isso. A gente quer inscrever esse campus, num primeiro momento, nas 100 melhores empresas... Então, o objetivo é estar 100% funcionando. Então, temos o sexto subgrupo de apoio, que é o Programa 5S, que está relacionado com a Gestão Documental. A Gestão Documental é um setor que foi criado aqui no campus da Grande Florianópolis – que é uma filial da Central de Documentação, lá em Tubarão – onde todo documento vai ser digitalizado, e as pessoas vão ter acesso por meio virtual. Antes, a universidade não tinha documento via rede – tinha que ir lá pegar. Esse acesso é mais um diferencial. Aí, o sétimo grupo de apoio é Segurança do Trabalho, que vê toda a parte de estrutura de trabalho. E temos, por último, a Comunicação e o Marketing, né? Que foi criado com o prof. Walter, que é a comunicação internamente. O objetivo deles é divulgar tudo o que é tipo de informação para posicionar os acadêmicos... internamente, não comunicação externa. Aí, voltando ao projeto, temos 80%, eu diria, implantado, ainda falta a administração do campus e a sala do Reitor (espaços físicos em obras). Já tá funcionando, falta os móveis chegarem, que nós procuramos móveis de qualidade.

L – A Reitoria utilizaria todos os dias da semana?

X – A Reitoria vem, nem que seja uma vez por semana. (...) Tem que haver o comprometimento de todos, se não, não dá certo. As salas que são fechadas, são com vidro, porque o ambiente é transparente na gestão integrada.

L – Deve estar todo mundo querendo vir para cá, né?

X – Pô! No começo – porque tu sabe, né? Mudar a estrutura dentro de uma organização é difícil – tinha Coordenador de Curso que chegava para nós e falava: “Ah!, Eu não vou porque isso não vai dar certo...”. E hoje eles estão brigando porque ainda não compramos todas as ilhas para virem: “Quando nós vamos?” Hoje, as universidades brasileiras são meio arcaicas – parecem um dinossauro. Elas não evoluem, não buscam um diferencial. Então, as instituições de ensino que vão sobreviver são aquelas que buscam um diferencial, e tem funcionário empreendedor dentro da universidade.

L – E como tu percebes a satisfação de alunos e funcionários em relação ao Projeto?

X – As pessoas, aqui dentro do ambiente de trabalho, atingiram 100% da satisfação deles. Claro que a gente tem que trabalhar bem mais. Mas, perto do que era antes, aquela estrutura que todo mundo reclamava, os alunos não tinham informação de nada, não sabiam, só tinham a visão daquele processo único deles...

L – Ou um apontava o defeito do departamento do outro...?

X – Isso. “Ah! Porque eu só sei o que foi colocado para mim”. Se o setor é do protocolo: “Eu só sei de protocolo”. Aí o aluno pergunta alguma coisa: “Ah, porque é culpa da tesouraria”. Então, aqui não vai ter isso, porque é um setor único e todo serviço é centralizado aqui mesmo. Só que as pessoas tem que ter a visão sistemática de todo o processo, e saber atender bem, porque nós implantamos agora. E eu vou admitir, ainda estamos numa fase de treinamento, de adaptação... Eles não tem ainda uma visão sistemática do processo.

L – E, com esse espaço de atendimento, vocês conseguem perceber que aspectos da universidade precisam ser melhorados?

X – Toda a parte de *softwares* do SAIAC, nós implantamos um site de estatística. Então, ali mostra toda a... Durante o mês, agora, nós vamos ter... qual foi o processo mais demorado, onde tem que ter mais atendentes. Mostra toda a parte de estatística para atingir a qualidade.

L – E, tanto internamente, para a melhoria do atendimento, quanto estrategicamente, para a universidade, deve permitir levantar várias questões, né?

X – E, com essa estatística, nós temos uma visão do que funciona no serviço de atendimento ao acadêmico. Então a gente pode estudar, treinar, pegar a equipe de qualidade e ver o que podemos melhorar dentro do ambiente.

L – E, além deste ambiente... Surgem queixas dos alunos que são importantes para a universidade?

X – Importante tu fazer esta pergunta, porque a gente focou muito na unidade da Pedra Branca esse projeto. Então, chega em outras unidades que a gente tem aqui, no Campus da Grande Florianópolis: unidade da Ponte do Imaruim, Padre Roma, Gastronomia... não tem essa estrutura ainda. E a gente vai implantar lá. Então, as pessoas de lá: “Ah! Porque que aqui (Pedra Branca) tem e lá não tem?”. Então, cria uma insatisfação no campus da Grande Florianópolis todo. Porque, num primeiro

momento, o foco é só na Pedra Branca. Depois de implantar aqui, nós vamos para as outras unidades, e, depois, para a universidade toda. Sempre a gente tem que pensar no todo. Mas como aqui já... teve esse ambiente que proporcionou, nós trabalhamos.

Fim
