



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
WAGNER ALVES MACIEL

ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MARKETING NO SETOR DE
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DA UNISUL

Palhoça
2011

WAGNER ALVES MACIEL

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MARKETING NO SETOR DE
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DA UNISUL**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Marketing Estratégico da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Marketing Estratégico.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto Cordioli.

Palhoça
2011

WAGNER ALVES MACIEL

PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU NA UNISUL
ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA SOBRE A REALIDADE OBSERVADA

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Marketing Estratégico da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Marketing Estratégico.

Palhoça, 30 de novembro de 2011

Professor e Orientador Luiz Alberto Cordioli, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

A Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina, em especial a Diretoria de Educação Superior, responsável pelo Programa de Bolsas do Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior – FUMDES, pelo benefício concedido e pela oportunidade em fazer parte da Rede Catarinense de Pesquisadores – RCPE.

Ao Prof. Dr. Luiz Alberto Cordioli, pelo incentivo constante, pela atenção dedicada enquanto coordenador do curso e pela disponibilidade em me orientar para elaboração desta monografia.

A gerência da Unisul – Unidade Padre Roma, em nome dos demais servidores da universidade, pelo atendimento prestado aos alunos durante a realização do curso.

A Marta Anjo Maciel, Welânia Alves Maciel e toda minha família por acreditarem em meu trabalho e por compreenderem minha ausência nos momentos de dedicação ao curso. Sem vocês, eu não teria forças e motivos para continuar.

A Gabriel Henrique Collaço e Edson Mauro Carvalho Dutra, amigos de todas as horas que acompanharam toda minha trajetória até aqui. Pela colaboração e prestígio que foram fundamentais para construção dessa monografia.

Em especial a Deus, por me permitir que superasse todas as dificuldades e vencesse mais esta etapa da vida acadêmica e por me dar saúde para continuar a minha caminhada.

“Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor.” (Kotler, 2010)

RESUMO

Este estudo buscou contextualizar o ensino superior em nível de especialização *lato-sensu* e suas particularidades na região da Grande Florianópolis e especificamente na Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. A proposta é identificar lacunas nos processos organizacionais internos e propor melhorias ou implantação de novos procedimentos de execução. O trabalho obedeceu ao seguinte ordenamento: análise do segmento de educação, seu posicionamento no ambiente externo, geral e de tarefa, tendências do macro ambiente, análise interna da instituição, seu posicionamento estratégico no mercado, análise de processos e proposta de melhorias. Considerando os objetivos propostos, a abordagem desta pesquisa é qualitativa, do tipo estudo de caso, com um enfoque exploratório e descritivo. Os dados foram coletados por meio de observações e análise documental. O tratamento e interpretação dos dados são predominantemente qualitativos. Dentre as principais conclusões obtidas, pode-se citar a influência significativa do compartilhamento do conhecimento no processo de implementação dos processos. O estudo permitiu constatar que os fatores internos observados podem estar relacionados ao contexto e dinâmica da instituição em que as propostas foram feitas, a forma como foram planejados, conduzidos e também às características individuais das pessoas que deles participaram.

Palavras-chave: Pós-Graduação. Ensino Superior. Processos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 TEMA	10
3 OBJETIVOS	12
3.1 OBJETIVO GERAL	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
4.1 CAMPO DE ESTUDO	13
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	13
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA	15
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO	15
5.2 CONTEXTO HISTÓRICO	17
5.3 DADOS GERAIS E ATUAIS	20
5.3.1 Missão, Visão e Valores	20
5.3.2 Definição de visão	21
5.3.3 Definição de valores	22
5.4 ESTRUTURA	24
5.4.1 Análise das dimensões do ambiente organizacional interno do setor de pós-graduação	27
5.4.1.1 Dimensões Ambientais	27
5.4.1.2 Pessoas	27
5.4.1.3 Infra-estrutura	28
5.4.1.4 Processos	29
5.5 ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA NO SETOR DE MARKETING ..	30
5.5.1 Comportamento do consumidor	30
5.5.2 Marca e identidade	34
5.5.3 Mix de marketing	37
5.5.3.1 Produto	37
5.5.3.2 Preço	38
5.5.3.3 Promoção	39
5.5.3.4 Praça (Ponto de distribuição)	40
5.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA .	41

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DE SITUAÇÕES PROBLEMAS IDENTIFICADAS	45
6.1 CRIAÇÃO DO MANUAL DO COORDENADOR DE CURSO	46
6.1.1 Definição	46
6.1.2 Justificativa	46
6.1.3 Objetivos	47
6.1.3.1 Objetivo geral	47
6.1.3.2 Objetivos específicos	48
6.1.4 Mapeamento	48
6.1.5 Sujeitos envolvidos – Stakeholders	52
6.1.6 A contribuição do RH – Proposta 1	53
6.1.7 Plano de qualidade e produtividade – Processo 1	55
6.1.8 A contribuição do marketing – Processo 1	56
6.1.9 Viabilidade econômico-financeira – Processo 1	58
6.1.9.1 Planejamento do projeto	58
6.2 APERFEIÇOAMENTO NO PROCESSO DE REALIZAÇÃO DE MATRÍCULAS	63
6.2.1 Definição	63
6.2.2 Justificativa	64
6.2.3 Objetivos	65
6.2.3.1 Objetivo geral	65
6.2.3.2 Objetivos específicos	65
6.2.4 Mapeamento do processo atual e do processo proposto	66
6.2.5 Sujeitos envolvidos – Stakeholders - Processo 2	68
6.2.6 A contribuição do RH – Processo 2	69
6.2.7 Plano de qualidade e produtividade – Processo 2	70
6.2.8 A contribuição do marketing – Processo 2	71
6.2.9 Viabilidade econômico-financeira – Processo 2	72
6.2.9.1 Planejamento do projeto	72
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	78

1 INTRODUÇÃO

A atual conjuntura educacional existente no país possibilita dizer que o nível de instrução dos cidadãos tem aumentado gradativamente, e um dos fatores que tem contribuído significativamente é o desenvolvimento da economia nacional. As pessoas passaram a ter acesso à educação com maior facilidade, as políticas públicas e o seu incentivo têm possibilitado os ingressos nas universidades e conseqüentemente uma maior colocação no mercado de trabalho. Uma vez bem empregadas, as pessoas se dão conta do que faz o conhecimento na vida de um profissional, ela passa a se destacar e por sua vez melhorar sua renda e convívio familiar. Vale destacar, que como conseqüência desse crescimento, existe também um aumento no grau de exigência dos profissionais por universidades bem preparadas e organizadas. Instituições capazes de proporcionar conhecimentos decisivos em sua carreira profissional.

O presente estudo de caso pretende mostrar por meio de uma pesquisa efetuada na Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, os processos existentes num fluxo de oferta de cursos de especialização *lato sensu*. De que maneira os processos acontecem e ainda apresentar propostas de melhorias para algumas dessas etapas.

Os cursos de especialização encaixam-se em um segmento de crescente expansão, e sendo assim, pretende-se, a partir de seu histórico e do atual momento, analisar aspectos relacionados às suas características, gestão de pessoas, qualidade e produtividade, bem como marketing e logística, avaliados como pertinentes para acompanhar a dinâmica de mercado e superar a crescente concorrência. Acredita-se que tal análise, permitirá identificar oportunidades de promover aprimoramento e crescimento contínuos dos processos analisados, ganhando maior e melhor qualidade no serviço e nos cursos.

2 TEMA

Os novos modelos de ensino aprendizagem propõem uma integração entre teoria e prática em tempo real, ou seja, aplicar os conhecimentos acadêmicos adquiridos em empresas que se propõem a abrir suas portas aos futuros gestores, dando-lhes oportunidade de materializar e concretizar uma cadeia de ações que venha a resultar no bom funcionamento de uma instituição ou organização, sendo atores de seus próprios roteiros, com a devida fundamentação que as rotinas exigem. O intuito da pesquisa é trabalhar dados para identificar processos organizacionais da instituição bem como propor novos projetos ou melhoria de alguns já existentes. Este estudo tem como tema principal uma análise do Setor de Pós-Graduação *Lato-Sensu* da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul) e ainda a colaboração das ferramentas de marketing para promoção de cursos de especialização da instituição.

Entre as razões pelas quais se escolheu esta instituição para analisar, está o acesso facilitado às informações internas e também o interesse em conhecer aspectos do gerenciamento de uma instituição de ensino superior. O trabalho irá abordar questões organizacionais e analisar o segmento de educação superior em nível de especialização em relação ao mercado e a concorrência.

A tarefa de definir segmentos é complexa, principalmente se considerarmos a rapidez e o dinamismo do mercado atual, fatores que permitem diversas possibilidades de divisões. Diante dessas múltiplas possibilidades, apresenta-se o conceito de segmento a partir de alguns autores.

Para Kotler (2006, p. 237), por exemplo, “um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências”. Segundo o autor, os segmentos de mercado podem ser identificados de diversas maneiras. Uma delas é a partir de segmentos por preferências. (KOTLER, 2006).

Na visão de Dias (2003, p. 03), “segmento de mercado é um grupo de consumidores com necessidades e características comuns entre si, mas diferentes em relação aos outros grupos, que exigem estratégias e programas de marketing distintos”.

Já para Aaker (2007), as variáveis mais úteis para se definir um segmento envolvem, principalmente, características dos clientes (geográfica, estilo de vida, sexo, idade, ocupação) e abordagens relacionadas ao produto (benefícios, sensibilidade ao preço, concorrente, marca etc.).

A partir das idéias expostas, ao se pensar no segmento educação, pode-se dizer que, assim como afirmam os autores Kotler e Fox (1994) algumas pessoas ficariam satisfeitas com programas educacionais sob medida, com focos que atendam suas necessidades específicas, onde certamente pagariam um preço alto por isso, enquanto que a maioria das pessoas ficaria mais satisfeita com programas mais baratos destinados a um mercado mais amplo. Além disso, diversos outros fatores são considerados para se definir essa segmentação.

O segmento educação, e, especificamente educação superior possui alguns diferenciais que chamam a atenção quanto a sua atividade organizacional, pois seus clientes são altamente exigentes e buscam cada vez mais qualidade na prestação desse tipo de serviço. Isso remete a questões como: novas tecnologias; o jovem trabalhador cada vez mais entusiasmado e incansável na busca de conhecimento e o grande número de concorrentes que surgem a todo o momento.

Para o desenvolvimento do estudo, formula-se o seguinte problema de pesquisa: de que forma as ferramentas de marketing colaboram para a promoção de cursos de pós-graduação *lato sensu* na Unisul.

Sendo assim, a opção pelo segmento educação superior como objeto de estudo deu-se em virtude de que a proposta seria trabalhar um segmento que tratasse de pontos fundamentais à prestação de serviços educacionais. Identificou-se que ao desenvolver algum processo de melhoria, ou aprimorar um já existente, e conseguir a sua efetiva aplicação, faz com que este estudo não fique somente em poder do autor, mas sim que seja útil ferramenta colaborativa à instituição estudada e ao alcance de todos que se interessem pelo tema, sejam acadêmicos ou empresários.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o segmento educação superior, especificamente o setor de pós-graduação *lato sensu* da Unisul e mostrar a importância das ferramentas de marketing para promoção de cursos de especialização da instituição.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer a realidade do mercado onde está localizada a instituição em estudo;
- Compreender o funcionamento do setor de pós-graduação *lato sensu* da Unisul;
- Identificar possíveis falhas nos processos de oferta de cursos de especialização;
- Contextualizar a importância das ferramentas de marketing para promoção de cursos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A caracterização do estudo deste trabalho será uma pesquisa na forma de um estudo de caso exploratório. Com base na explicação de Gil (2010), o estudo de caso é uma modalidade de estudo profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

4.1 CAMPO DE ESTUDO

O universo desta pesquisa compreende uma instituição de ensino que atua no ramo de educação superior, cuja razão social é Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). A empresa tem sede na Avenida José Acácio Moreira, 787, no bairro Dehon, na cidade de Tubarão/SC. Conta com um quadro de aproximadamente 2.570 funcionários e tendo como natureza jurídica a denominação de fundação.

A escolha da amostra nesta pesquisa será de caráter não probabilístico, por entender que a natureza do problema implica a escolha de sujeitos com características definidas pelo pesquisador, o qual escolheu como amostra somente o setor que trabalha na oferta dos cursos de especialização da instituição em questão. Esta escolha levou em conta o foco da pesquisa e o objetivo do estudo.

4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados adotados neste trabalho são descritos no quadro a seguir:

Instrumento de coleta de dados	Universo pesquisado	Finalidade do Instrumento
Observação direta ou do participante	Visita na instituição em estudo. Coleta de evidências sobre o caso em estudo. Formulação de vieses que fundamentem a pesquisa.	Coletar as informações necessárias sobre o funcionamento do setor de pós-graduação <i>lato sensu</i> da instituição em estudo.
Documentos	Documentos existentes sobre a oferta dos cursos de pós-graduação. Planejamentos ou estratégias já elaboradas sobre o tema do estudo. Material publicitário já utilizado.	Definir as necessidades de mudanças conforme o foco da pesquisa.
Dados arquivados	Dados armazenados e relatórios de campanhas de marketing executadas. Registro de <i>market-share</i> da instituição em relação à concorrência.	Definir o que se pretende alcançar com o uso de dados arquivados

Quadro 1 - Instrumento de coleta de dados.
 Fonte: Unisul Virtual, 2010.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO

A Unisul tem uma história rica, de mais de 4 décadas, e suas atividades atuais são dinâmicas e inovadoras. Ela situa-se em cinco campi, que englobam outras áreas de atuação, de Florianópolis à Araranguá.

Nome da instituição: Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

Endereço: Av. José Acácio Moreira, 787 – Dehon – Tubarão / SC

Tipo/categoria: Ensino, Pesquisa e Extensão.

Natureza jurídica: Fundação

Isenta da cota patronal do INSS: Sim

Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS): Sim

Utilidade pública: Federal, Estadual e Municipal.

CNPJ: 86.445.293/0001-36

Reconhecida como Universidade em: 27/01/1989

Market-Share - Grande Florianópolis

IES	MATRÍCULAS 2007	%
UFSC	17.901	37,7%
UNISUL	9.144	19,3%
UNIVALI	4.660	9,8%
ESTÁCIO DE SÁ	4.321	9,1%
UDESC	3.639	7,7%
CESUSC	1.819	3,8%
ENERGIA	1.006	2,1%
ASSESC	977	2,1%
SENAC	719	1,5%
CEFET /SC	676	1,4%
FAAG	664	1,4%
BARDDAL	496	1,0%
IESGF/FASC	389	0,8%
DECISÃO	379	0,8%
SOCIESC	339	0,7%
SENAI	288	0,6%
FACULDADE DO SABER (BORGES DE MENDONÇA)	58	0,1%

Figura 1: Market-Share Unisul

Fonte: Censo da Educação Superior. Inep/MEC. 2003-2007

A partir desta tabela, proveniente do Censo da Educação Superior, pode-se verificar que a Unisul lidera o mercado entre as instituições privadas com certa folga, tendo um *market-share* de 19%, só estando atrás da UFSC, que é uma instituição pública federal.

Abaixo apresenta-se alguns dados estatísticos da instituição.

Grau Acadêmico	2004	2005	2006	2007	out/08
2º Grau Completo	1	-	-	-	-
Superior Incompleto	3	-	7	3	2
Superior Completo	239	210	180	165	188
Especialização	607	561	490	508	554
Mestrado	526	542	589	580	576
Doutorado	182	190	203	195	203
Ph. D.	5	4	4	4	4
Total	1563	1507	1473	1455	1527

Quadro 2: Evolução quantitativa do corpo docente.
Fonte: <www.unisul.br>. Acesso em 03 set 2010.

Nível de ensino / Campus	2001	2002	2003	Var. 2003/2002
Colégio Dehon	1.118	1.159	1.116	-3,70%
- Educação Infantil e Ensino Fundamental	760	740	704	-4,90%
- Ensino Médio	428	419	412	-1,70%
Ensino Sequencial	1.781	1.997	969	-55,10%
- Campus de Tubarão	948	629	144	-77,10%
- Campus da Gde. Florianópolis	825	1.305	734	-43,80%
- Campus de Araranguá	8	63	91	44,40%
Ensino de Graduação	17.233	18.324	18.304	-0,10%
- Campus de Tubarão	8.381	8.487	8.441	-0,50%
- Campus da Gde. Florianópolis	6.268	7.345	6.837	-6,90%
- Campus Norte da Ilha	--	--	636	0,00%
- Campus de Araranguá	2.584	2.492	2.390	-4,10%
Ensino de Pós-Graduação	2.714	3.150	2.267	-28,00%
- Especialização	1.614	1.875	1.359	-27,50%
- Mestrado	695	872	494	-43,30%
- Doutorado	404	403	414	2,70%
Total ensino presencial	22.915	24.630	22.656	-8,00%

Unisul Tecnologia	0	0	650	--
UnisulVirtual - EaD	250	463	1.223	164,10%
Total EaD e Unisul Tecnologia	250	463	1.873	304,50%
Total Geral	23.165	25.093	24.529	-2,20%

Quadro 3: Quadro evolutivo do número de alunos da Unisul.
Fonte: <www.unisul.br>. Acesso em 03 set 2010.

5.2 CONTEXTO HISTÓRICO

Em 1955, em meio a tantas mudanças da época, grandes acontecimentos estão ocorrendo, tanto no mundo como no Brasil, e precisamente neste ano na data de 25 de agosto, um grupo de progressistas avança no campo do ensino em Tubarão ao criar a Escola técnica de Comércio. A população em sua maioria vivia do plantio, além da população escolar era pouco mais de três mil alunos.

O sucesso dessa empreitada levou o professor José Santos Virgolino, a imaginar a Faculdade de Ciências Econômicas. Devido ao bom relacionamento de alguns integrantes da escola com o PSD, a criação de tal faculdade teve impulso, principalmente após o presidente Juscelino Kubitschek autorizar, por decreto, a sua criação. No entanto, o projeto ficou no papel, cumprindo assim a sina de Santa Catarina, que na época era um dos estados do país mais atrasados no campo do ensino superior.

A partir de 1950, quando foi criado o Sistema Federal de Ensino, vários estados organizaram Universidades. Mais de uma década depois, em 1964, o sonho do ensino superior ressuscita em Santa Catarina durante um encontro na escola Técnica de Comercio. O encontro gerou frutos em 25 de novembro do mesmo ano, dia de Santa Catarina, onde 54 líderes comunitários reuniram-se na sala do júri do fórum de Tubarão para acompanhar a assinatura da Lei municipal numero 353, criavam o Instituto Municipal de Ensino Superior. Em 08 de Janeiro de 1965, Osvaldo Della Giustina foi nomeado então, Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas do Sul de Santa Catarina, com sede em Tubarão.

O funcionamento de uma Faculdade em Tubarão teve impulso, principalmente pela falta de ensino superior no interior do estado, além da exigência dessa região, caracteristicamente industrial, necessitava de economista, pois é uma

região dotada de imensa reserva de matéria-prima industrial, bem como de energia abundante.

Com o sucesso da Faculdade a Fessc (Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina) busca lugares maiores, pois só a sala de aula do Colégio Dehon não era suficiente, quando Osvaldo Della Giustina teve a idéia de comprar o colégio. Inicialmente a idéia foi considerada inviável, pois não dispunha do dinheiro que solicitava o colégio, com isso o presidente da Fessc começou a negociação com o diretor do Dehon, padre Raymundo Weihermann e terminaram envolvendo a alta direção da congregação no Brasil. Depois de argumentar que o colégio fora iniciativa da sociedade civil, o preço caiu pela metade. Mas mesmo assim a Fessc não dispunha do dinheiro. Della Giustina procurou o Governador do Estado, Ivo Silveira, para negociar R\$ 600 mil para dar de entrada, mas a verba só foi viabilizada no governo de Colombo Sales, e a outra metade foi transformada em duplicatas avalizadas por Della Giustina, Jose Muller e Michel Mussi Miguel, entre outros professores da Fessc.

Em 1977, a Fessc completava 10 anos, neste período a faculdade havia diplomado 1.827 profissionais de nível superior, 342 de nível médio, além de dar assistência a cerca de 200 empresas do sul de Santa Catarina.

Já em 1979, ocorre a primeira manifestação estudantil na Fessc, com cinco dias de greve e a paralisação de 150 alunos. Eles solicitavam afastamento de algumas professoras, maior organização da biblioteca, desconto no pagamento à vista das anuidades, término das obras para práticas esportivas, além de melhores condições de trabalho no laboratório. A greve acabou porque as principais solicitações foram atendidas.

Outro momento histórico é a enchente de março de 1974, que fez com que o rio Tubarão subisse doze metros chegando a áreas altas e secas da cidade, deixando a cidade coberta de água, com prejuízos gigantescos.

Em, precisamente 25 de janeiro de 1989, o Conselho Federal de Educação aprovou a Universidade do Sul de Santa Catarina, assim a Fessc deixava de ser uma entre as mil instituições isoladas em ensino superior do Brasil para entrar no fechado clube das universidades.

Hoje a Unisul é uma instituição constituída pelo quadro funcional relacionado abaixo.

EMPREGADOS POR UNIDADE			
Unidade	Docentes	Pessoal Administrativo	TOTAL
Araranguá	98	40	138
Braço Norte	6	5	11
Canasvieiras	81	57	138
Dom Bosco	-	-	0
Içara	27	6	33
Imbituba	3	2	5
Laguna	-	-	0
Padre Roma	9	4	13
Pedra Branca	512	245	757
Ponte Imaruim	67	15	82
Trajano	12	16	28
Tubarão	723	440	1.163
Unisul Virtual	40	171	211
TOTAL	1.578	1.001	2.579

Quadro 4: Número de empregados por Unidade da Unisul
 Fonte: <www.unisul.br>. Acesso em 03 set 2010.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) o mesmo utiliza o critério por número de empregados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) como **critério de classificação do porte das empresas**, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

✓ **Indústria:**

Micro: com até 19 empregados

Pequena: de 20 a 99 empregados

Média: 100 a 499 empregados

Grande: mais de 500 empregados

✓ **Comércio e Serviços**

Micro : até 9 empregados

Pequena: de 10 a 49 empregados

Média: de 50 a 99 empregados

Grande: mais de 100 empregados

De acordo com a classificação do porte das empresas antes apresentada a Unisul, que é uma instituição que atua no setor de serviços e possui mais de cem empregados se classifica como uma empresa de grande porte.

5.3 DADOS GERAIS E ATUAIS

A Unisul tem uma história rica, de mais de 4 décadas, e suas atividades atuais são dinâmicas e inovadoras. Ela situa-se em cinco campi, que englobam outras áreas de atuação, de Florianópolis à Araranguá.

A Unisul – Universidade do Sul de Santa Catarina construiu, ao longo de seus quase 46 anos, uma história de referência de ensino inovador, na formação de cidadãos ao longo da vida e na conexão constante com as grandes questões humanas. Instituição inacabada, em constante questionamento de seus próprios limites e demandas, e alimentada pelos avanços sociais, da ciência e da tecnologia, a Unisul é hoje uma referência de Universidade comunitária no Estado e no País.

5.3.1 Missão, Visão e Valores

Segundo Drucker (1992), definir a missão da empresa é difícil, penoso e arriscado, mas só assim se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. Só assim pode uma empresa ser administrada visando um ótimo desempenho.

Para Oliveira (2004, p. 76),

a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de 'onde a empresa quer ir'. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

A UNISUL tem por missão,

educação e gestão inovadoras e criativas no processo do ensino, da pesquisa e da extensão, para formar integralmente, ao longo da vida, cidadãos capazes de contribuir na construção de uma sociedade humanizada, em permanente sintonia com os avanços da ciência e da tecnologia. (BALANÇO SOCIAL, 2008, p. 13).

5.3.2 Definição de visão

Para Pinto (2005, p. 170), “a visão pode ser definida como a fotografia da ambição de uma corporação, instituição ou organização”.

Segundo Oliveira (2004, p.88),

visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Na visão de Lobato (2005, p.40), “é a imagem projetada para o futuro e que deve ser compartilhada e apoiada por todos os colaboradores da empresa”.

Nesta permanente construção da Missão e na contínua prática dos Valores, até 2013, a UNISUL será reconhecida pela qualidade e excelência de suas ações e serviços. Este reconhecimento exigirá que a UNISUL assuma:

1 – Em relação ao Ensino:

- 1.1 – Consolide a posição de liderança em graduação entre as universidades catarinenses;
- 1.2 – Consolide posição de liderança em educação a distância e educação continuada, em nível nacional, alcançando a sua inserção plena no mundo virtual e globalizado, como provedora de ciência e tecnologia;
- 1.3 – Alcance posição de liderança entre as melhores universidades catarinenses no segmento de pós-graduação;

2 – Em relação à Pesquisa:

- 2.1 – Consolide a pesquisa científica como essencial à Universidade e parte integrante e indissociável do processo de ensino e aprendizagem;
- 2.2 – Promova áreas de pesquisa avançada reconhecida pela comunidade científica nacional;

3 – Em relação à Extensão:

3.1 – Consolide a extensão como mecanismo integrado e indissociável do processo de ensino e aprendizagem;

3.2 – Transforme a extensão em instrumento gerador de iniciativas comunitárias auto-sustentáveis e da educação continuada;

4 – *Em relação à Gestão:*

4.1 – Internalize práticas e processos modernos de gestão, adequados à dimensão da Universidade, e coerentes com sua Missão, seus Valores e sua Visão.

5.3.3 Definição de valores

Para Lobato (2005, p.41), “os valores devem ser definidos como crenças básicas para tomada de decisão da empresa. Também eles podem ser vistos como ideais a serem atingidos, o que nem sempre é possível”.

Já Welch (2005, p.14), diz que,

valores são apenas comportamentos específicos, práticos, tão descritivos que deixam pouco espaço para a imaginação. As pessoas devem ser capazes de usá-los como instruções de ordem unida, pois eles são o como da missão, um meio para um fim – vencer.

“Os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções.” (ROBBINS, 2005 p.54).

Sendo a missão da UNISUL a formação integral de cidadãos, a UNISUL assume:

- que o Aluno constitui seu valor essencial e, nesta condição, tem o direito de participar de seu próprio processo educativo, constituindo-se, em consequência, no foco da dedicação de professores, funcionários e dirigentes;
- que o Professor é o promotor, guia, orientador e facilitador por excelência desse processo, capacitando-se para assumir e praticar esta atitude no dia-a-dia de sua atividade;
- que o processo educativo prepare o aluno para o mercado e para a vida, envolvendo o conjunto de funções que irá desempenhar na sociedade complexa, global e mutante;
- que os relacionamentos acadêmicos e de gestão primam pela humanização e pela transparência;

- que a prática da humanização e da transparência envolve o exercício permanente da participação, da solidariedade, da cooperação, da integração, do compartilhamento e da responsabilidade;
- que o respeito à dignidade humana se expressa pelo direito ao crescimento contínuo e integral das pessoas e da coletividade em suas múltiplas potencialidades, respeitando o pensamento holístico, a pluralidade de idéias e a diversidade cultural.

Sendo componente de sua Missão a prática da gestão inovadora e criativa no processo do ensino, da pesquisa e da extensão, a UNISUL assume:

- que a busca da excelência em todas as suas atividades constitui o conteúdo e significado essencial dos processos burocráticos e gerenciais e a forma de praticar a gestão humanizada;
- que a gestão da UNISUL abranja um compromisso com o processo educativo e com a geração do saber, contribuindo desta forma na construção da sociedade mais humana, em permanente sintonia com os avanços da ciência e da tecnologia;
- que o compromisso da UNISUL, nesta construção, ganha conteúdo a partir da promoção do desenvolvimento regional, integrado nos processos globais e interdependentes;
- que, neste contexto, as mudanças de ordem institucional ou comportamental não constituem uma ameaça, mas uma oportunidade, sendo pressuposto de sua atualização a permanente sintonia das pessoas e da Universidade com o meio e o mundo;
- que os processos de gestão em todos os níveis e setores - na academia, como também nos recursos humanos, físicos e financeiros, incluindo a dinâmica da mudança - sejam conduzidos com prudência, disciplina, transparência e eficácia.

Enfim, a UNISUL assume que a busca permanente de construir sua Missão, e a consciência da prática de seus Valores, constituem seu compromisso e sua postura ética essencial, capaz de criar o ambiente propício ao exercício da ética individual, da satisfação pessoal e profissional e da construção da melhor qualidade de vida de toda a comunidade da Universidade e do meio em que ela atua.

Em visita à instituição e após conversar com alguns colaboradores, foi possível constatar que a maioria dos colaboradores desconhece a missão, visão e valores, o que pode dificultar para que a instituição alcance os objetivos desejados.

5.4 ESTRUTURA

Robbins (2005) define estrutura organizacional como sendo as tarefas formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Afirma que os executivos precisam ter em mente seis elementos básicos quando projetam a estrutura das suas organizações. Esses elementos são: *especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização e descentralização e formalização.*

O organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização (CURY, 2007, p. 219).

Abaixo está representado o organograma da Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, instituição que é o objeto deste trabalho.

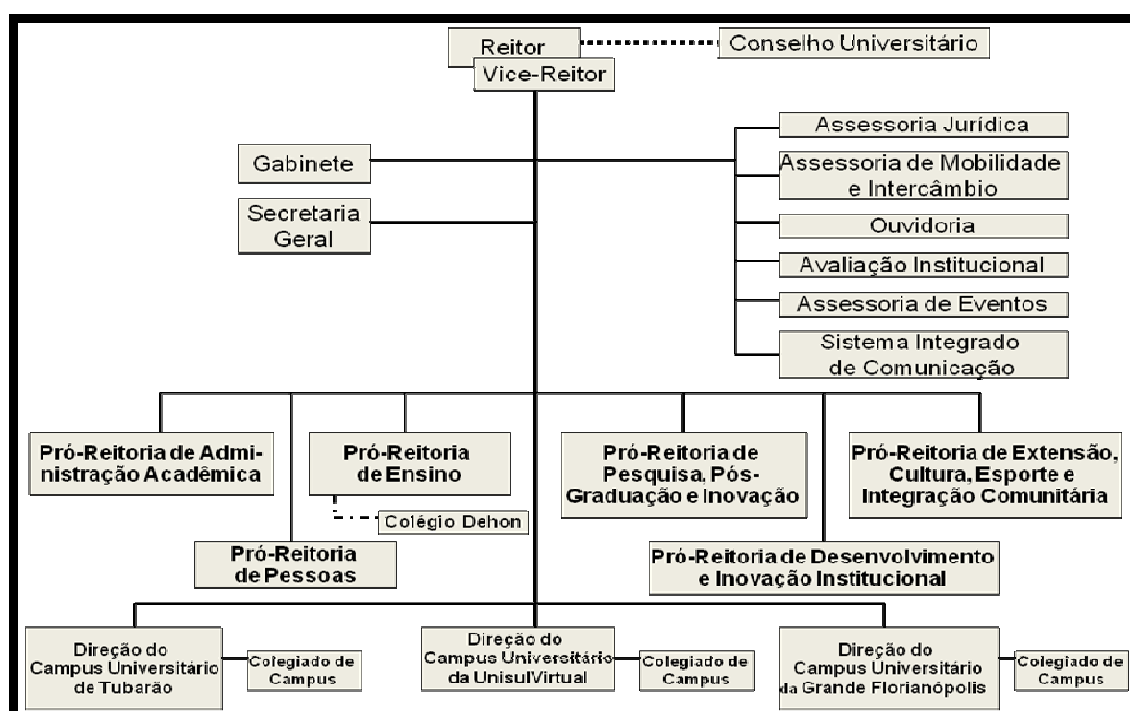


Figura 2 – Organograma da Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Fonte: Estatuto da Unisul (2009).

O Conselho Universitário, órgão de natureza normativa, deliberativa, jurisdicional e consultiva da Unisul, em assuntos de planejamento e administração geral e em matéria de ensino, de pesquisa e de extensão, é constituído:

- a) pelo Reitor, que o preside;
- b) pelo Vice-Reitor;
- c) pelos Pró-Reitores;
- d) pelos Diretores dos Campi;
- e) pelos Gerentes dos Campi;
- f) pelo Secretário-Geral da Unisul;
- g) pelos Diretores das Diretorias que compõem as Pró-Reitorias.

A Direção de Campus é órgão integrante da Reitoria, ao qual compete, no âmbito do campus, superintender, coordenar e avaliar as atividades e executar as políticas e diretrizes institucionais. A Administração dos Campi da Unisul é exercida pelos seguintes órgãos:

- a) Órgão Executivo: Direção de Campus;
- b) Órgão de Apoio: Gerência de Campus;
- c) Órgão Consultivo: Colegiado de Campus.

A Gerência de Campus é criada por solicitação da Direção de Campus, dirigida ao Reitor, devidamente motivada, com apresentação das atribuições e custos inerentes à sua criação. A Administração dos Cursos são compostas de:

- a) Órgão Deliberativo: Congregação de Curso
- b) Órgão Executivo: Coordenação de Curso
- c) Órgão Consultivo: Seção da Congregação de Curso
- d) Órgão de Articulação dos Cursos: Coordenação de Unidade de Articulação Acadêmica - Una

Segundo Chiavenato (2004, p.172),

a estrutura funcional é indicada para circunstâncias estáveis e de pouca mudança e que requeiram execução constante de tarefas rotineiras. [...] Ela reflete um dos mais altos níveis de auto-orientação e de introversão administrativa, demonstrando a preocupação da empresa com a sua própria estrutura interna.

Considerando que o objeto de estudo deste trabalho é a Pós-Graduação da Unisul, está representado na figura abaixo o seu organograma:

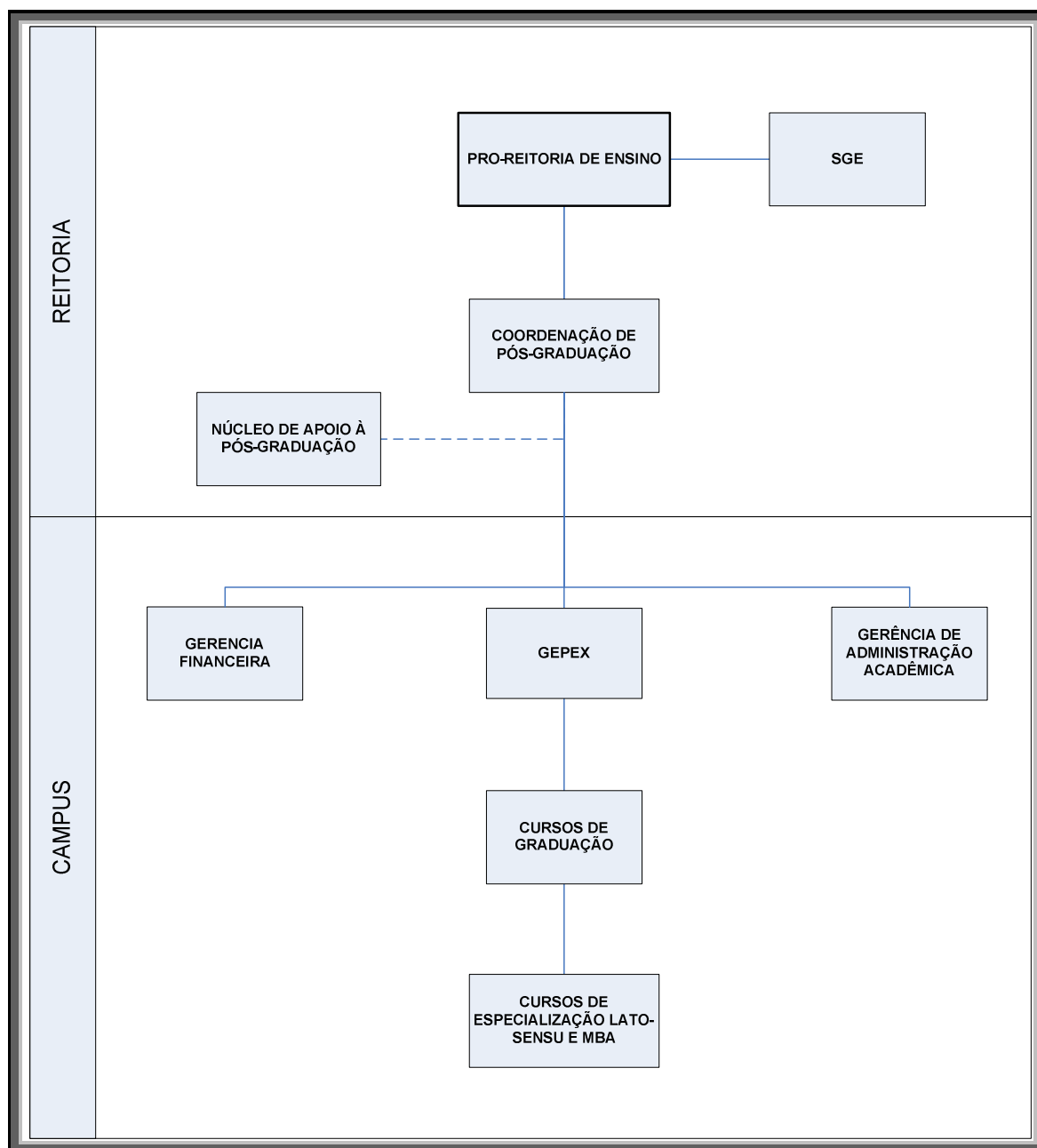


Figura 3 – Organograma da Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Fonte: Elaboração do autor (2010).

5.4.1 Análise das dimensões do ambiente organizacional interno do setor de pós-graduação

5.4.1.1 Dimensões Ambientais

Para Robbins (2005, p.365), “o ambiente de uma organização é composto pelas instituições ou forças externas que têm o potencial de afetar o seu desempenho”.

De acordo com Kotler (2006), o ambiente interno é o nível de ambiente da organização que esta dentro dela e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização. A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado.

5.4.1.2 Pessoas

Segundo França (2006, p.7), “para entender as empresas é preciso ter uma visão de pessoa. As pessoas têm respostas complexas, com potencialidades e reações biológicas, psicológicas e sociais que reagem simultaneamente às condições de vida”. A autora diz ainda que a essência de cada pessoa é a sua personalidade, e que podemos compreender a personalidade como características de expressão, atitudes, comportamentos e escolhas estáveis por um determinado período de tempo na vida.

A Unisul conta hoje com em média 30 pessoas envolvidas no processo de oferta dos cursos de Pós-Graduação. Entre essas pessoas estão os funcionários técnico-administrativos, as gerências, a pró-reitoria e o corpo docente.

Perfil do corpo técnico-administrativo – as pessoas que compõe este quadro funcional são responsáveis pelo apoio logístico e estrutural dos cursos de pós-graduação. São profissionais que tem desde o ensino médio completo como escolaridade mínima até especialistas e mestres. Atuam em tempo integral e

dedicação exclusiva ou parcial aos cursos de especialização. Os principais cargos alocados para este quadro são: auxiliares e assistentes administrativos, analistas e gerentes de setores.

Perfil do corpo docente – O corpo docente da Unisul é constituído de professores de reconhecida idoneidade moral e capacidade técnica e pedagógica que atendam às exigências da legislação e às disposições estatutárias, regimentais e das demais normas aplicáveis, e que sejam colocados à disposição pela Fundação Unisul, em consonância com as diretrizes e políticas fixadas pelo Reitor ou quem por ele delegado.

Perfil dos gerentes – os gerentes são profissionais indicados pela direção de campus que aprovados pela reitoria lideram equipes e setores. Geralmente são os eles que tem o poder da tomada de decisões e colocam em prática o planejamento estratégico da instituição. É possível citar alguns cargos de gerência existentes na Unisul: gerente administrativo, gerente de administração acadêmica, gerente financeiro e gerente de ensino, pesquisa e extensão.

Perfil da Pró-Reitoria – Profissionais habilitados a desenvolver atividades de liderança e estratégia. Os Pró-Reitores são nomeados pelo Conselho Universitário e pela Reitoria. Geralmente eles já desenvolviam atividades táticas em outros setores da instituição e por este motivo foram nomeados.

5.4.1.3 Infra-estrutura

Área física – As áreas físicas alocadas para realização dos cursos de especialização *lato sensu* da Unisul na Grande Florianópolis estão divididas entre o seu campus principal situado na Cidade Universitária da Pedra Branca e suas demais unidades: Ponte do Imaruim, Padre Roma, Ilha-Centro (Trajano) e Norte da Ilha. Ao todo são 265 mil metros quadrados de espaço físico para realização dos cursos.

Salas de aula - As salas de aula são equipadas com mesas e cadeiras adequadas às metodologias de ensino-aprendizagem, quadro branco, ar-condicionado e/ou ventiladores para controlarem a temperatura. Por ser uma universidade de grande porte, os equipamentos áudios-visuais não estão disponíveis

em todas as salas simultaneamente, sendo necessária a reserva de utilização pelo professor ministrante. Existem ainda salas anfiteatros, com mesas do tipo bancas, cadeiras confortáveis, ar-condicionado, data-show fixo no teto e com a possibilidade de caixas de som. Todas as salas têm cobertura de rede de internet sem fio.

Laboratórios – Todas as unidades da Unisul possuem laboratórios de informática equipados com computadores e internet sem fio. Os laboratórios da área de saúde estão localizados no Campus Pedra Branca.

Biblioteca – Assim como os laboratórios de informática, todas as unidades da Unisul da Grande Florianópolis possuem uma biblioteca à disposição dos alunos. Seu acervo é amplo, contando hoje com cerca de 90 mil exemplares de livros, não estando computadas as dissertações e teses. O horário de atendimento é de segunda e sexta-feira das 07h45min às 22h20min e aos sábados das 8 às 14 horas.

Praça de Alimentação – No campus universitário da Pedra Branca está situado shopping acadêmico, composto por livraria, farmácia, agência bancária, salão de beleza, *lan house* além da praça de alimentação, são dois restaurantes e um café que servem do café da manhã ao jantar.

5.4.1.4 Processos

Para Lovelock e Wright (2006, p.22), “processo é um método particular de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma seqüência definida”.

Segundo Davenport (1994, apud Mello, 2002, p. 42), “processo é a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas claramente identificadas”, enfim, uma estrutura para a ação.

De acordo com Berlo (1999), processo é qualquer fenômeno que apresenta contínua mudança no tempo, não tem começo e nem fim definido, tratando-se de uma seqüência dinâmica de eventos, sendo que cada elemento do processo age e é influenciado pelos outros.

Os processos no Setor de Pós-Graduação da Unisul estão mapeados de acordo com o fluxo das atividades executadas. Vale ressaltar que não existe uma

padronização praticável, e que muitas falhas acontecem no decorrer das ofertas dos cursos. Não existem manuais de execução das atividades, sejam elas administrativas ou gerenciais. Os prazos não são cumpridos a risca afetando assim a imagem da instituição.

Os processos realizados atualmente na oferta de um curso de especialização na Unisul são: elaboração do projeto pedagógico e cronograma, elaboração do orçamento, disponibilização no site da universidade, gerenciamento das inscrições e início do curso. Depois de iniciado não existe um acompanhamento efetivo das atividades que estão sendo executadas, exceto as que envolvem o orçamento planejado.

5.5 ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA NO SETOR DE MARKETING

Nos últimos anos, expressões como *mix de marketing*, *consumo*, *marca*, *imagem* e *identidade*, são ouvidas nos mais diversos ambientes. Diante da abrangência dos assuntos relacionados a estas expressões, é de suma importância que eles sejam bem fundamentados para que, efetivamente, se possa compreender, de modo integral, como eles afetam uma organização.

Com relação à pós-graduação da UNISUL, especificamente, pretende-se identificar aspectos relacionados: ao comportamento do consumidor (quem são os seus clientes; que fatores influenciam seu comportamento, etc.); à marca e identidade (significado da marca para empresa, imagem da organização); e ao Mix de marketing (como a empresa trabalha suas estratégias inerentes ao 4 P's).

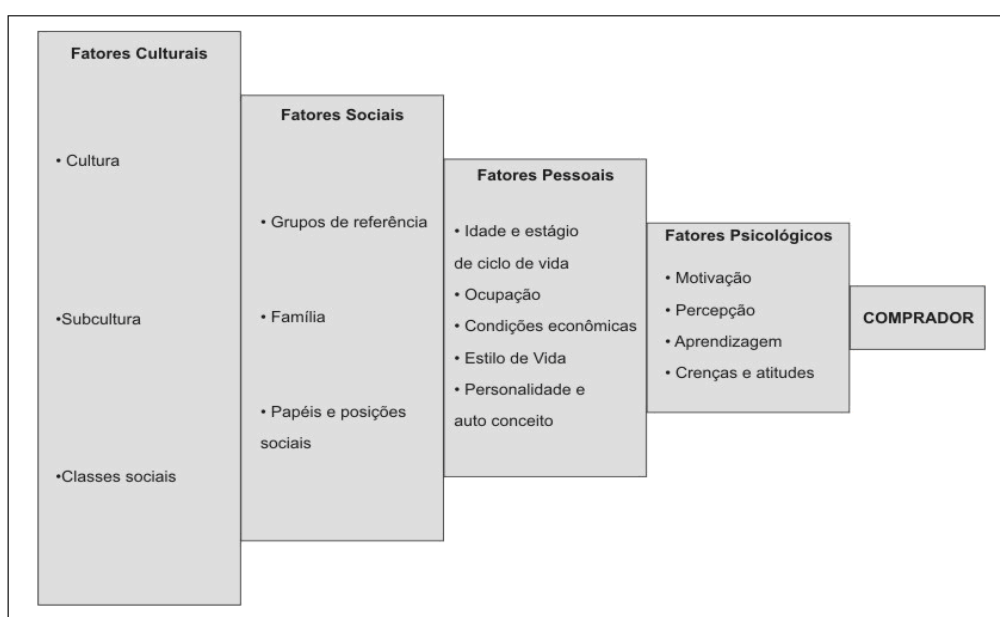
5.5.1 Comportamento do consumidor

Na busca constante para manter a competitividade de suas organizações, os gestores vêm dedicando esforços para um completo entendimento de seus clientes, suas necessidades e desejos, suas motivações e por fim, o seu comportamento de compra.

Rocha (2004) enfatiza que as empresas que querem sucesso precisam manter o foco nos valores percebidos pelos consumidores como importantes para a compra de um produto, pois são esses fatores que influenciam o comportamento dos consumidores e que, conseqüentemente, vão mexer com o comportamento do mercado.

Compreender assim, o comportamento do consumidor, é de fundamental importância para qualquer organização que deseja manter-se viva no mercado. Para Kotler (2000, p. 182), este comportamento refere-se a “como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer suas necessidades e seus desejos”.

A partir deste conceito, diversos autores destacam dimensões, áreas e fatores que influenciam esse comportamento. Rocha (2004) coloca que o comportamento do consumidor pode ser analisado sob três aspectos mais importantes: as suas dimensões física, pessoal e situacional. Giglio (2005) fala em experiências, expectativas, alternativas e julgamento de consumo. O fato é que independente da divisão feita pelos diferentes autores, alguns aspectos sempre são levados em consideração e, nesse sentido, as idéias de Kotler (2000) são tomadas aqui como referência. Para ele, o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, como pode-se observar no Quadro 9.



Quadro 5: Fatores que influenciam o comportamento do consumidor
Fonte: Kotler (2000).

A relação de fatores que influenciam o comportamento do consumidor, conforme expõe Kotler (2000), pode ser claramente observada quando se enfoca a pós-graduação da Unisul.

Os aspectos culturais, como enfatiza Kotler (2000), exercem a maior e mais profunda influência.

Aspectos culturais influenciam o comportamento do consumidor do serviço educacional e, de modo mais enfático, da pós-graduação onde o objetivo já é a especialização.

A cultura capitalista, por exemplo, com sua concorrência de mercado e dinamismo da informação, faz com que a busca por valores de realização profissional ou conquistas financeiras sejam prioridade. A partir destes fatores então, os alunos passam a exigir uma formação adequada à sua realidade, com os métodos de ensino contextualizados, o uso da tecnologia na tarefa de educar, a capacitação do corpo docente no compromisso com o ensino e a oferta de um ambiente adequado a aprendizagem são fatores levados em consideração para atender as influências culturais nos clientes/alunos da pós graduação.

Do mesmo modo, como coloca Meyer e Murphy (2003), com o aumento do desemprego, a exigência de qualidade no ensino superior de graduação e pós-graduação tende a se intensificar, pois uma melhor formação profissional, embora não seja em si mesma garantia de emprego, pelo menos deve resultar em maior “empregabilidade” dos formandos.

Além dos fatores culturais, os fatores sociais como família, papel na sociedade e status, influenciam o comportamento de alunos e alunos-potenciais da pós-graduação. No tocante à família, por exemplo, é possível perceber hoje em dia crianças de seis, sete anos ensinando a seus pais como manusear equipamentos eletrônicos, fator que reflete a necessidade constante de atualização e aprendizado.

Além disso, os comportamentos são frequentemente influenciados por aqueles a quem se está associado, procura-se seguir conselhos em decisões de compra, observa-se o que outros estão fazendo como informações sobre escolhas de consumo e compara-se as decisões àquelas tomadas por outros. É constrangedor, por exemplo, um “estagiário” que foi recém-admitido, após concluir sua graduação, iniciar uma especialização enquanto seu superior formado há dez anos, não o fez, e nem sequer buscou se atualizar.

Com relação aos fatores pessoais, Kotler (2000) destaca aspectos relacionados à idade, ocupação, estilo de vida, personalidade. Para Giglio (2005), tudo começa com os aspectos pessoais, primeiro as experiências, depois as expectativas, alternativas de consumo para atender a necessidade, etc.

De fato, no consumidor da pós-graduação o estágio do ciclo de vida, a função no trabalho e as circunstâncias econômicas são fatores preponderantes na relação de consumo do serviço. Destaca-se o comportamento do consumidor em relação a aspectos de sua vida atualmente ou vislumbrando um futuro (ROCHA, 2004). Pode, assim, estar relacionado à sua função no trabalho (promoção, aumento salarial, manutenção do interesse, estabilidade); da mesma forma que pode estar relacionado ao “bônus”, ao que vem além do conhecimento – aspectos como fazer parte de um grupo, conhecer novas pessoas, trocar experiências, etc.

Por fim os fatores psicológicos, Kotler (2000) destaca quatro: *motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes*. A aprendizagem em si é um dos objetivos do serviço oferecido e, conforme esse objetivo vai sendo alcançado, é preciso se avaliar os consumidores e seus comportamentos para continuar sua conquista. Quanto às motivações que levam os clientes a consumir determinado serviço encontram-se as suas expectativas, as suas necessidades, os seus desejos, e a suas carências (ROCHA, 2004).

Diante de todas as influências, consegue-se a partir de dados e estatísticas relacionar o perfil dos atuais consumidores do serviço para identificar fatores preponderantes na oferta do serviço. Segundo dados da própria Unisul, atualmente tem-se o seguinte perfil do público:

✓ *Pós-graduandos em administração:*

- jovens (51,8%, entre 26 e 35 anos);
- cargo gerencial (41,0%) ou de nível técnico especializado (31,0%);
- formação básica em cursos na área das ciências sociais aplicadas (59,8%);
- percentual de homens (51,5%) e mulheres (48,5%);

- predominância de profissionais com pouco tempo nas organizações em que se encontram (45,6% declarou ter entre 1 e 5 anos de casa)
 - pouco tempo no cargo ocupado (52,2% indicou estar exercendo o atual cargo entre 1 e 5 anos);
 - oriundos de organizações de grande porte (55,5%), do setor de serviços (68,2%) e de controle privado nacional (48,3%) ou estatal (33,9%);
- ✓ *Pós-graduandos em tecnologia:*
- Jovens (53,8% com até 30 anos);
 - 49,5% de nível técnico especializado (analistas/especialistas);
 - egressos de cursos de Engenharia (60,9%);
 - sexo masculino (81,8%);
 - menos de cinco anos de empresa (43,1%), assim como menos de cinco anos no atual cargo (49,8%);
 - atuam em empresas de grande porte (56,9%), do setor de serviços (74,6%) e de controle privado nacional (62,2%);

A partir desses dados pode-se ampliar a visão e explorar os diversos fatores que influenciam o comportamento dos consumidores em questão, sem esquecer que, especialmente no setor de serviços, onde existe uma preponderância de bens intangíveis, a escolha do cliente por consumir o que é oferecido está muito ligado ao conjunto de valores que a instituição lhe oferece e a percepção que ele tem destes. É por meio dessa percepção que, satisfazendo ou não seus anseios e necessidades, o consumidor vai formular sua imagem significativa da empresa.

5.5.2 Marca e identidade

A temática da marca e do seu valor está presente em todos os contextos organizacionais, principalmente naqueles em que as decisões de consumo

dependem das percepções positivas dos clientes. Afinal, como dito anteriormente, é por meio dessas percepções que um consumidor formula sua imagem da empresa.

De acordo com Tavares (2003, p.52),

a visão tradicional do que constitui uma marca é resumida pelo guru do marketing Philip Kotler. O problema com as definições mais antigas de marcas é que elas permanecem associadas ao produto. o produto vem primeiro e a marca faz pouco mais que deixar claro qual é a empresa que produziu o produto e onde. o tônico cerebral de John Pemberton é o produto, mas a marca - Coca-Cola - representa muito mais.

Em suma, Tavares (2003) complementa que as marcas são fortes quando seus nomes, na mente do comprador, conotam atributos positivos, benefícios, valores, personalidade e os tipos de usuários. A tarefa do construtor de marca é criar uma identidade para que ela se desenvolva nessas dimensões.

Levando em consideração outros aspectos, Aaker (2001, p.16) conceitua marca como

uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes, de forma que essa marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto consumidor quanto fabricante, dos concorrentes que disponibilizam ofertas que pareçam idênticas.

Nesse sentido, a UNISUL tem sua marca registrada junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), fato que segundo o mesmo, garante a UNISUL o direito de uso exclusivo em todo o território nacional em seu ramo de atividade econômica.

A UNISUL, a partir da ampliação da divulgação das atividades da universidade, fez uma atualização de sua identidade visual Figura 1. Desse modo, as linhas da logomarca antiga foram arredondadas e seus traços formam uma cadeia em torno de uma esfera.



Figura 4: Logotipo UNISUL
Fonte: UNISUL, 2010.

A esfera representa o estudante, envolvido pelos fundamentos da universidade e colocado no centro dos caminhos (espaços entre as linhas) que ela oferece. As cores da antiga logomarca foram mantidas, fazendo referência à cidade de Tubarão (conhecida como "Cidade Azul"), onde se localiza o campus-sede da Unisul. Acompanha o logotipo o atual slogan da Instituição: "Um novo sentido a sua vida".

A partir da marca é construída uma identidade da organização. Segundo Aaker (2001), a identidade da marca consiste num conjunto único de associações, que os estrategistas buscam criar e manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores, por parte dos membros da organização.

A marca Unisul, por sua vez, fala por si só. É uma marca forte, de tradição, com histórico relevante no que diz respeito à graduação. Aspira, contudo, perseguir o que foi estabelecido pela visão da própria instituição: ser referência também no segmento *lato sensu*. Todavia, percebe-se a falta de engajamento do quadro de colaboradores, com relação ao reforço dessa identidade.

Diante do exposto, destaca-se que o gerenciamento da marca, como a da UNISUL, com a devida ênfase na pós-graduação, pode representar sua grande diferenciação no mercado. O conjunto de associações e representações que seu público pode desenvolver pela marca resguarda esta Instituição de possíveis enfrentamentos diretos da concorrência. Neste sentido podemos observar, atualmente, o respaldo na FGV, marca tida como referência na pós-graduação.

5.5.3 Mix de marketing

O *mix* de marketing pode ser definido por inúmeras atividades. Todavia os inúmeros estudos relacionados, buscam estabelecer padrões de classificação. O mais usado é o modelo 4 P's atribuído por alguns estudiosos a Jereme McCarthy, e por outros a Neil H. Borden. Proposto na década de 1960, o modelo expressa a idéia de que um determinado *produto* é alvo de *promoção*, que informa ao consumidor sua disponibilidade em uma dada *praça* (local), a um *preço* determinado.

Embora já existam inúmeras revisões de elaborações diferentes, o *mix* produto, preço, promoção e praça constitui os principais componentes do marketing.

Para aprofundar mais os aspectos relacionados ao marketing dentro da instituição de ensino, buscou-se superar qualquer tabu. Como, por exemplo, o princípio de não se confundir ensino com negócio. Dessa maneira, considera-se aqui o ensino como um negócio, e de alta valia, uma vez que carrega elevado volume de valor agregado, se valorizado o futuro que promete preparar o aluno.

5.5.3.1 Produto

O item produto pode ser descrito de diversas maneiras, para Kotler (2000), um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Partindo dessa conceituação, entende-se que o termo produto pode referir-se a objetos físicos, programas, serviços, lugares, organizações e idéias.

A pós-graduação da Unisul oferece o serviço de educação, a construção de conhecimentos profissionalizantes. De forma específica, considera-se que ela oferece múltiplos produtos (cursos, grades curriculares, biblioteca/laboratórios, corpo docente e sua linha pedagógica), dentre os quais os Cursos/Programas são seu produto principal.

Para complementar a idéia, Martins (1986) coloca que o produto de uma instituição de ensino superior envolve também a consideração de variáveis que

devem empiricamente e objetivamente ser dimensionadas e analisadas. A Figura 2 ilustra sua composição.

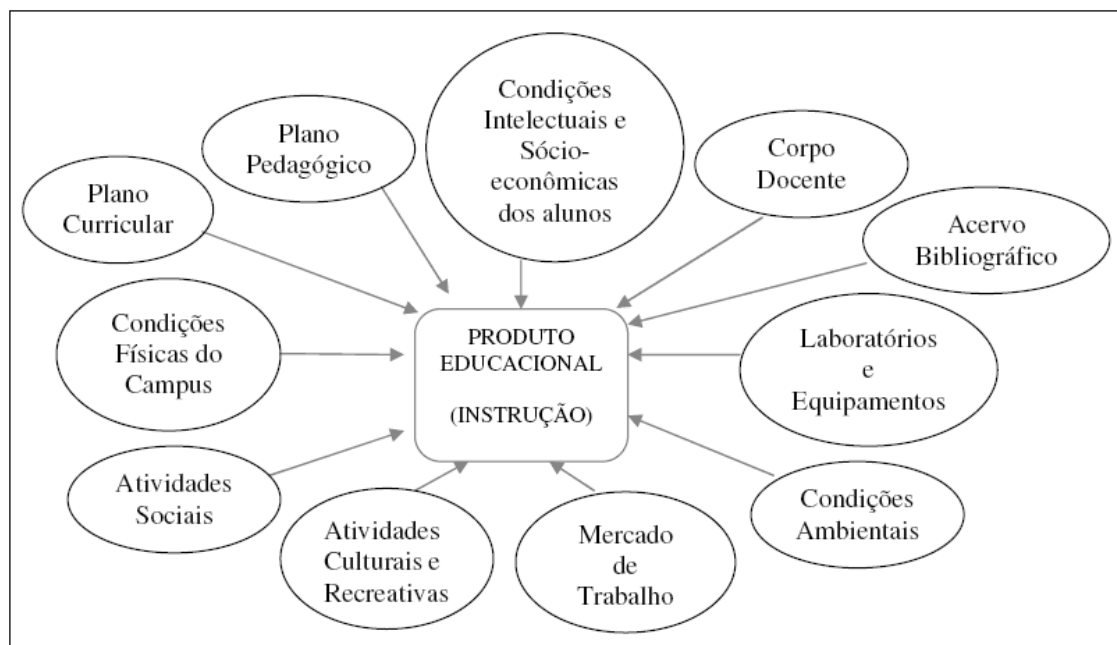


Figura 5: Principais Fatores para composição de um produto educacional
Fonte: Martins (1986).

Conforme já citado, a UNISUL passa por um processo de reestruturação com vistas a implantação de mudanças estratégicas propostas pela nova gestão, com o intuito de rever os seus programas/cursos de forma a assegurar os padrões mínimos de qualidade. Sendo assim não foram oferecidos novos cursos para este semestre, todavia estão em fase de aprovação 17 opções de cursos para o ano que vem.

5.5.3.2 Preço

De acordo com Dias (2003, p. 254), “preço é o montante de dinheiro pago em troca do uso de um benefício proporcionado por um produto ou serviço”.

Kotler (2000) enfatiza que o preço é um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e da lucratividade da empresa.

Considerando que, tradicionalmente, o preço tem funcionado como o principal determinante na escolha dos compradores. O autor ainda ressalta que o preço é o único elemento do *mix* de marketing que produz receita, os demais produzem custos.

Especificamente, o composto do preço para a pós-graduação Unisul é formado por: taxa de matrícula; mensalidades; inscrições diversas (congressos, seminários, etc.); e outras taxas. Para determinação do preço o departamento da pós-graduação, parte, primeiramente, de uma análise de custos sistematizada por curso, realizada considerando todas as pessoas, processos e infra-estrutura utilizada desde a constituição do curso até o seu oferecimento efetivo. Conseqüentemente, é feita análise da demanda pelos cursos bem como relaciona-se o preço final ao da concorrência realizando possíveis ajustes. É notável a dificuldade de precificar o serviço oferecido, fator compreensível diante dos inúmeros fatores que influenciam o produto, como pode ser visto na Figura 3, além das características básicas do serviço (*intangibilidade, variabilidade, perecibilidade, etc.*).

A política de preços da Unisul envolve apenas dois tipos de desconto, ou bolsa. A primeira seria visando valorizar o aluno que já participou da graduação na instituição, concedendo a ele desconto de 10%; a segunda bolsa se destina aos colaboradores, compreende um desconto de 50% na mensalidade. Além disso, a Pós-Graduação Unisul não oferece nenhum tipo de financiamento externo.

Apesar do exposto, é importante ressaltar que o preço praticado pela Unisul para os cursos de Pós-Graduação é considerado um ponto forte por esta, visto que, acompanha o mercado e o valor praticado pela concorrência, em alguns casos, inclusive, encontra-se abaixo do valor cobrado pela concorrência.

5.5.3.3 Promoção

O marketing moderno vem exigindo mais do que o desenvolvimento de um bom produto, com um preço justo, e garantia de acesso a ele. De acordo com Kotler (2000), é necessário hoje que as empresas se comuniquem com clientes potenciais e a sociedade em geral. E o foco volta-se então para o item promoção.

Para Dias (2003, p. 272) a promoção, denominada de modo mais amplo como comunicação Integrada de marketing, abrange um conjunto de ações que tem como objetivos:

fixar o produto na mente do consumidor; criar uma mensagem única, consistente, compreensível e crível sobre o produto; construir uma imagem de marca diferenciada e sustentável na mente do consumidor; oferecer informações e incentivos para o consumidor adquirir o produto ou serviço da empresa; e gerar atitude favorável dos diversos segmentos de público para as iniciativas da empresa.

Com relação a estes aspectos, a pós-graduação da Unisul, aproveita a campanha institucional da organização. Apesar de possuir um departamento de marketing, a Unisul contrata empresa especializada para toda a ação de comunicação da instituição.

No período de definição do conteúdo da mensagem, do objetivo que pretende-se atingir, o departamento de marketing da instituição reúne-se com cada área de atuação em particular, entre elas a pós-graduação, e definem o público que pretende-se atingir, objetivos, imagem que pretende-se passar, conteúdo específico da mensagem, bem como os canais de comunicação. Percebe-se aí, que tal reunião, permite a instituição desenvolver alguns aspectos que Kotler (2000) destaca para comunicação eficaz.

Dentro da comunicação integrada, a pós-graduação utiliza principalmente três das cinco formas essenciais de comunicação, são elas: propaganda; relações públicas e publicidade e marketing direto. E todo o controle de retorno sobre o investimento em promoção é feito pela empresa contratada, a Pós-Graduação não possui meios definidos para fazer essa análise.

5.5.3.4 Praça (Ponto de distribuição)

Na definição de praça apresentada por Las Casas (1997, p. 130), o autor afirma que “o fato de se ter um *produto* e um *preço* adequado não significa que as boas vendas serão asseguradas”. Segundo ele, ainda “é importante que haja um

canal eficiente que possa levar os produtos até os compradores finais e neste caso é importante a Praça (ou Canais de Distribuição)”.

A Pós-Graduação da Unisul, como anteriormente citado oferece seus serviços em cinco pontos da Grande Florianópolis. A sede principal, Pedra Branca – Palhoça, foi determinada por ser considerada um local que possui um mercado em expansão, considerando o espaço para ampliação, classe social da população próxima, etc. Os outros pontos, visaram a ampliação e melhor localização para o público, centralizado na capital, próximo a restaurantes e hotéis. Este fator, determinado estrategicamente, possibilita que sua atuação envolva principalmente cinco cidades próximas: Biguaçu, Florianópolis, Palhoça, São José e Santo Amaro da Imperatriz.

Todavia, a distribuição da Unisul vai além, dessa localização estratégica, e permite atingir públicos de todo o estado, atraídos pela possibilidade de conciliar uma educação de qualidade, registrada pela marca Unisul, aos benefícios de uma das melhores cidades turísticas do Brasil.

Além da localização a Pós-Graduação da Unisul acredita ser importante colocar à disposição dos seus públicos, instrumentos que facilitem o acesso a ela de modo rápido e sem esforço, no sentido de obterem o que ela oferece. Possui, por exemplo, linhas de atendimento telefônico de acordo com os serviços a prestar, páginas da internet, publicações periódicas, "mailings", etc.

5.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA

É fato para todas as organizações em atividade, diante da realidade atual que, se quiserem permanecer competitivas no mercado, devem preocupar-se com a qualidade de seus serviços e satisfação de seus clientes. Um dos meios mais eficazes para alcançar esses objetivos é realizar um estudo aprofundado acerca de seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades.

Para tanto, apresenta-se nesse momento a análise SWOT da Pós-Graduação Unisul, tida como um referencial no processo estratégico para atribuir ações de curto, médio e longo prazo. A análise SWOT visa identificar quais são os

cenários existentes. Oportunidades e ameaças, fatores externos, e as forças e fraquezas, variáveis internas (MINTZBERG, 2000).

Análise Externa:

OPORTUNIDADES (+)	AMEAÇAS (-)
1. Financiamentos Possibilidade de financiamento externo para cursos de Pós-Graduação “lato sensu”.	1. Concorrência Concorrentes tradicionais, com marca consolidada e reconhecida, que atuam em nível nacional de forma agressiva e profissional e como “unidade de negócio”, aportam na Grande Florianópolis com portfólio amplo de opções, muitas vezes, atuando de forma predatória.
2. Programas corporativos Empresas do setor público e privado demonstram interesse na capacitação de funcionários com novas possibilidades também para a Pós-Graduação lato sensu.	2. Credibilidade Percebe-se um processo de “menor valorização” da Pós-Graduação lato sensu devido a queda de qualidade, haja vista a quantidade excessiva de IES e ofertas de cursos de Pós-Graduação.
3. Chancelas Conselhos profissionais em nível regional sociedades científicas se dispõem ao credenciamento e certificação de determinados cursos de Pós-Graduação.	
4. Diferencial Competitivo Cumpridas determinadas exigências (PP, fluxos, processos e padrão na prestação de serviço), cursos na área de gestão podem receber credibilidade com o selo ANPAD.	

Análise Interna:

PONTOS FORTES (+)	PONTOS FRACOS (-)
1. Localização As aulas da Pós-Graduação (PG) no Campus Norte acontecem em unidades localizadas no centro de Florianópolis, próximas a hotéis, restaurantes, demais estruturas de apoio e fácil acesso viário.	1. Didática de ensino Verifica-se que alguns professores ainda repetem na PG conteúdos similares a graduação. Evidencia-se também o distanciamento das assistências pedagógicas nesse processo.
2. Preço O preço dos cursos de PG acompanha o mercado e o valor praticado pela concorrência, em alguns casos, inclusive, encontra-se abaixo do valor cobrado pela concorrência.	2. Estrutura de apoio e logística Ausência de setor específico para atender as demandas da PG (solicitações dos alunos, professores e coordenadores de cursos) com respostas rápidas e que atendam minimamente as necessidades dos demandantes.
3. Benefícios A instituição pratica política de desconto para ex-alunos e para seus colaboradores.	3. Ambiente Exceção feita a algumas salas da Unidade Trajano, as demais unidades da Unisul, não estão devidamente preparadas para receber os alunos da PG em um ambiente

	diferenciado como por exemplo: salas em anfiteatro, mesas, cadeiras, computadores atualizados, datashow, e ar-condicionado.
4. Corpo docente O corpo docente é constituído por 48% dos professores especialistas, 37% mestres e 14% doutores, com excelente formação acadêmica e experiência de mercado.	4. Projetos Pedagógicos (PP) Não há preocupação com a produção de conhecimento específico gerado pelo corpo docente ou com a construção coletiva dos PP de cursos de PG. A maioria, encontra-se desconectado dos cursos de graduação e dos mestrados e de áreas potenciais de novos cursos “strictu sensu”, tornando-se fruto da produção intelectual de um único professor.
5. Bibliotecas O acervo bibliográfico da Universidade é atualizado a cada semestre e conta atualmente com mais de 100 mil títulos e 220 mil exemplares.	5. Avaliação Ausência de um processo formal, criterioso, sistemático e institucional para avaliação e controle de qualidade dos serviços prestados pela universidade na PG.
6. Laboratórios Todas as áreas de conhecimento dispõem de laboratórios que possibilitam o exercício prático das teorias adquiridas em sala de aula.	6. Competências internas Ausência de um banco de dados com informações detalhadas sobre as áreas de excelência e de referência da universidade, bem como, com o perfil dos docentes e que lhes credencie a atuar na Pós-Graduação.
7. Diversidade O quadro multidisciplinar de professores, e mais de 60 cursos de graduação da Unisul em seus campi, possibilita a geração de demanda própria para o lato sensu.	7. Capacitação Ausência de um programa de capacitação didático pedagógico que permita o credenciamento e “reciclagem” de professores e coordenadores atuantes na Pós-Graduação.
	8. Marketing Ausência de ações de marketing que possibilitem a pesquisa de mercado, identificação de novos cursos, novas demandas, novas competências, necessidades específicas e ações de venda programada.
	9. Material didático O material didático dos cursos de PG, vêm sendo oferecido aos alunos na forma de cópia xerográfica de apostila desenvolvida pelo professor da disciplina. Não há, porém, um padrão institucional de qualidade, consolidando com isso a marca e uma referência.
	10. Estacionamento O estacionamento é tido como fator de grande importância pelos alunos da PG. Na Unidade Padre Roma, facilmente se esgota e na Unidade Ilha Centro, normalmente, depende de espaços terceirizados, longe da unidade e com horário de encerramento por volta das 22 horas, ou seja, antes do encerramento das aulas.
	11. Contratos Há grande dificuldade no tempo de tramitação de contratos, convênios, termos aditivos, editais, etc.

A partir dos dados coletados e de análise realizada, é possível perceber que a Pós-Graduação Unisul, apesar da sua marca consolidada, apresenta inúmeras possibilidades de melhoria que possivelmente decorreriam em melhores resultados. Algumas idéias são elencadas abaixo:

- ✓ Aproximar o administrativo e os coordenadores focando o melhor planejamento dos cursos;
- ✓ Desenhar os processos relacionados às atividades docentes e de coordenação;
- ✓ Indicar responsável pelo criação e planejamento dos cursos;
- ✓ A estrutura de atendimento deveria ser instruída, orientada para vender o curso;
- ✓ Realizar foco em recém-graduados e interessados antes de iniciar o curso para saber as expectativas dos alunos e ter maior preparo para atendê-las;
- ✓ Não iniciar o curso antes de contratar professores qualificados;
- ✓ Buscar maior aproximação com instituições que dêem credibilidade aos cursos;
- ✓ Comunicar melhor os serviços oferecidos;

É importante destacar, que as idéias aqui apresentadas não têm a menor pretensão de adentrar a educação com idéias comerciais inadequadas e estratégias incompatíveis com seus objetivos fundamentais. Pelo contrário, diante das constatações defende-se os benefícios da sua aplicação, visando uma educação mais íntegra, que atenda de forma mais holística às necessidades dos alunos e da sociedade, bem como potencialize os interesses da instituição em estudo.

Por fim, busca-se, aplicando os conceitos utilizados durante este trabalho bem como os demais apreendidos durante todo o curso de Processos Gerenciais, desenvolver idéias que auxiliem em:

- ✓ um maior sucesso no cumprimento da missão institucional;
- ✓ melhorar a satisfação dos públicos da instituição; e
- ✓ melhorar a atratividade de recursos (estudantes, patrocinadores e outros apoios).

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DE SITUAÇÕES PROBLEMAS IDENTIFICADAS

Este estudo de caso teve início com uma análise do segmento em relação ao mercado e a concorrência, onde contextualizou-se sobre o ensino em nível de especialização, especificamente na praça de atuação da instituição em estudo. Posteriormente foi analisada a caracterização da instituição, seu posicionamento no mercado e especificamente os processos que envolvem as ofertas dos cursos de especialização, desde o nascimento da proposta do curso até o seu encerramento.

Segundo Maximiano (2002, p.24), “os projetos estão associados a tributos como inovação, desenvolvimento, renovação, busca, construção, exploração e descoberta”. A análise organizacional do Setor de Pós-Graduação *Lato Sensu* da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL guiou o autor para um estudo sobre propostas que poderão contribuir para o alcance da melhoria na oferta dos cursos de especialização.

Inicialmente observou-se que os processos escolhidos para análise envolvem diferentes setores da universidade e principalmente sua cultura organizacional já instalada, mas acredita-se que um detalhamento das etapas do projeto e a confirmação de sua eficácia podem contribuir para o desenvolvimento da proposta e conseqüentemente um resultado plausível de implementação na instituição.

O primeiro processo apresentado será o de criação de um manual para os coordenadores de cursos de especialização. A intenção é documentar o seu papel dentro do fluxo de realização dos cursos, bem como dar suporte e as informações necessárias para um bom desempenho de suas atividades.

O segundo processo será uma proposta de melhoria na forma como ocorrem as matrículas nos cursos de especialização, o intuito é garantir o compromisso do aluno no momento em que ele entrega a documentação exigida para participação no curso e conseqüentemente propor uma maior segurança para instituição no que diz respeito ao controle de suas receitas.

6.1 CRIAÇÃO DO MANUAL DO COORDENADOR DE CURSO

6.1.1 Definição

Ao identificar a necessidade de documentar as atribuições dos coordenadores de pós-graduação, constatou-se que a elaboração do manual poderia ser um dos processos aptos à implantação na instituição em estudo. Busca-se o aprimoramento da gestão dos cursos visando uma maior satisfação dos alunos, além de contribuir no processo de comunicação entre os envolvidos do setor.

No manual do coordenador de pós-graduação deverão constar informações que facilitem o dia-a-dia de sua gestão, como, por exemplo, a matriz curricular para elaboração dos projetos, formulários de requerimento de pagamento ou ressarcimento de despesas etc. Este manual servirá como instrumento de apoio às tomadas de decisões que envolvam o curso em andamento.

6.1.2 Justificativa

Verificou-se na análise interna do setor de pós-graduação da instituição que existem lacunas nos processos de gestão dos cursos, não existem diretrizes ou padronizações para as ações executadas pelos coordenadores. Esses fatores influenciam no surgimento de dificuldades para execução de alguns processos internos da instituição. Durante o diagnóstico foi possível identificar não conformidades em algumas etapas da oferta das especializações, como por exemplo, o atraso na entrega dos diários de classe afetando diretamente a certificação dos alunos, falta de instrução de quem são os responsáveis por atividades que possam estar atreladas à oferta do curso e, mesmo ao seu desenvolvimento.

Pretende-se com esta proposta formalizar e documentar um manual de suporte ao coordenador que facilitará as atividades desempenhadas durante o

curso. É possível considerar que a prática de sua utilização poderá contribuir em alto grau para o resultado final e satisfação dos colaboradores e clientes finais.

O objetivo do projeto não é implantar uma nova cultura organizacional, todavia sua implantação poderá afetar diretamente esta, e conseqüentemente as pessoas que desenvolvem as atividades no setor. Este poderá ser considerado um problema caso as barreiras contra mudanças não sejam derrubadas para aplicação dos novos processos.

Do ponto de vista econômico a prática do uso do manual do coordenador facilitará a mensuração dos indicadores financeiros do curso. Será possível seguir etapas pré-estabelecidas sem que ocorram surpresas no orçamento ou possíveis fluxos de caixas negativos.

Salienta-se que o foco deste projeto é fazer parte do eixo estratégico da instituição, além de contribuir com ações operacionais nas ofertas dos cursos de pós-graduação, proporcionando assim maiores rentabilidades à universidade. Vale ressaltar que a otimização deste processo somente será possível se houver comprometimento de todos os colaboradores, integrando todos os níveis hierárquicos. O resultado desta proposta será sua relevância dentro da cadeia de valor dos serviços, onde irá satisfazer indiretamente o cliente final e, por conseguinte o mercado onde a universidade atua.

6.1.3 Objetivos

6.1.3.1 Objetivo geral

Elaborar o manual do coordenador de curso de pós-graduação lato sensu da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL a fim de padronizar as atividades desempenhadas pelos coordenadores e demais envolvidos no processo com foco na melhoria contínua das atividades executadas.

6.1.3.2 Objetivos específicos

- Disseminar a importância da padronização dos processos de oferta dos cursos;
- Estabelecer diretrizes que colaborem com a eficácia dos trabalhos administrativos;
- Listar atividades e atribuí-las à quem de respeito;
- Documentar de maneira formal o papel do coordenador do curso;
- Levantar discussões sobre aperfeiçoamentos nas ofertas dos cursos;
- Garantir a qualidade durante todo o desenvolvimento do curso;
- Satisfazer os clientes finais, diretos ou indiretos.

6.1.4 Mapeamento

Campos (2004) mostra que o procedimento operacional é preparado para as pessoas diretamente ligadas à tarefa com objetivo de atingir de forma eficiente e segura os requisitos da qualidade. Com base neste envolvimento, o documento será sempre o ponto final do fluxo das informações técnicas e gerencias.

A seguir apresenta-se o fluxograma dos procedimentos necessários para implantação do manual do coordenador de curso de pós-graduação seguido do mapeamento das atribuições dos coordenadores de curso.

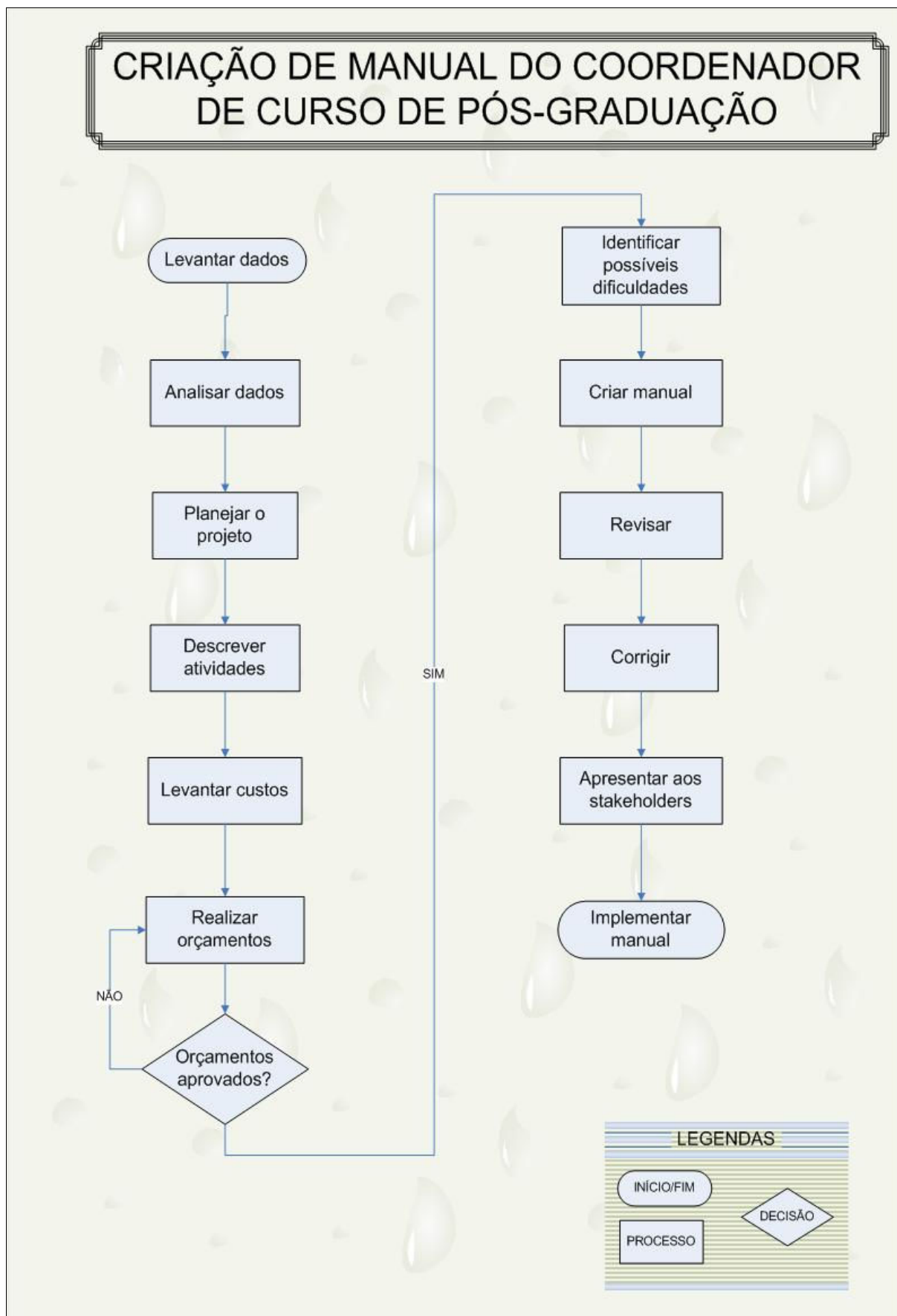


Figura 6 – Mapeamento das etapas para elaboração do manual do coordenador.
 Fonte: Elaboração do autor.

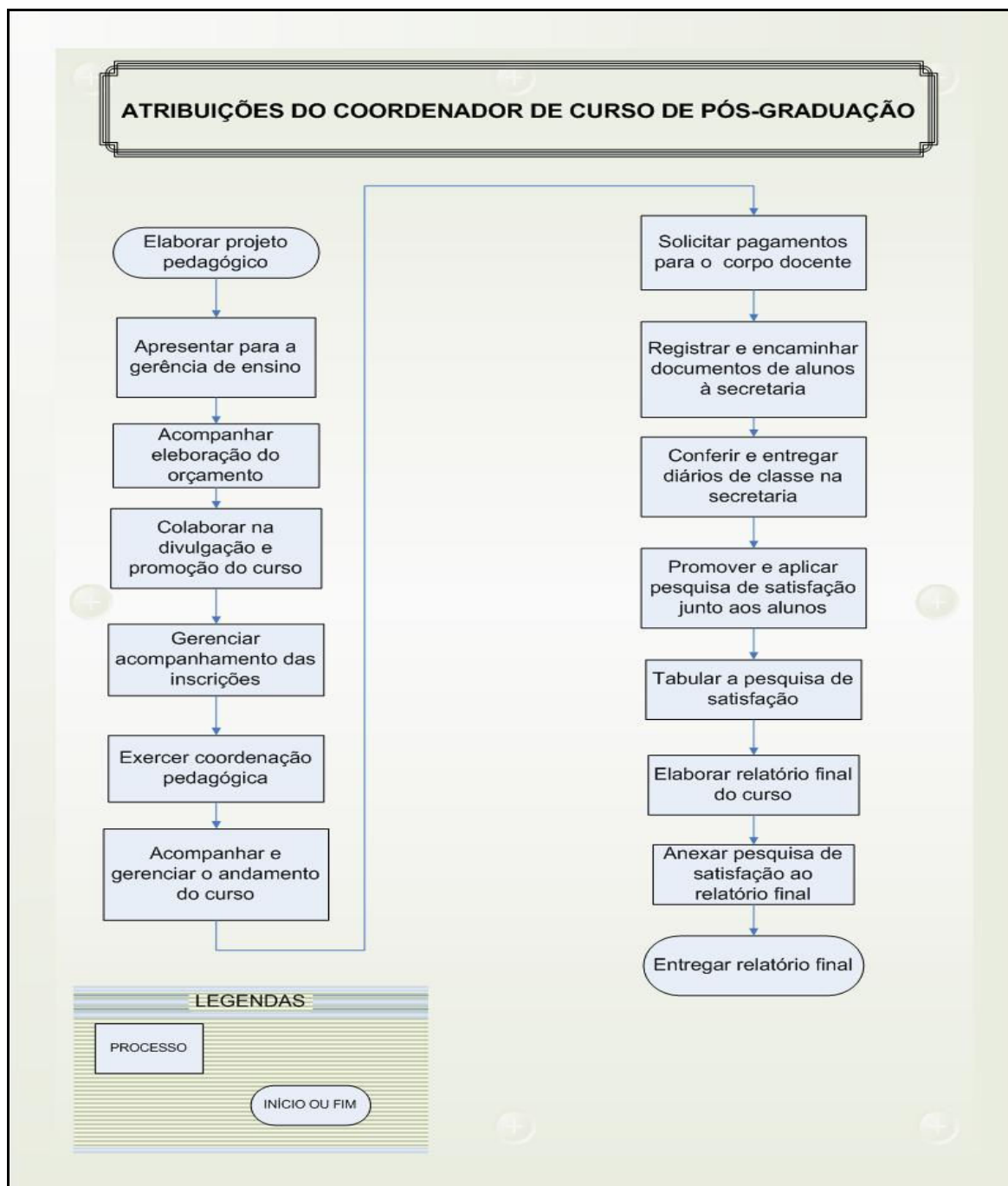


Figura 7 – Mapeamento das atribuições do coordenador de curso de pós-graduação.
Fonte: Elaboração do autor.

Em posse dos dados levantados, utilizou-se a ferramenta poka-yoke para continuidade da análise. Segundo MacTei Consultoria Estratégica (2009), a idéia básica do Poka-Yoke é criar sistemas e dispositivos que previnam a ocorrência ou façam com que a detecção destes no processo seja óbvia e imediata. Desse modo, erros não se tornarão defeitos quando descobertos e eliminados a tempo.

1. Requisitos da Qualidade: Implantação do Manual do Coordenador de Curso de Pós-Graduação		- Clareza na definição das atribuições do coordenador de curso; - Comprometimento dos <i>stakeholders</i> na implantação do projeto; - Satisfação do cliente final.						
2. Etapas do Processo:								
PLANEJAMENTO	LEVANTAMENTO DE DADOS	ANÁLISE	LEVANTAMENTO DE CUSTOS	IDENTIFICAÇÃO DE DIFICULDADES	EXECUÇÃO	REVISÃO	APRESENTAÇÃO AOS STAKEHOLDERS	CONTROLE E MANUTENÇÃO
3. Possíveis falhas em cada etapa:								
Não aprovação do escopo pelos gerentes da organização;	Falta de informações sobre os procedimentos executados; Desconhecimento de sub-atividades importantes;	Ausência de representante do setor de Pós-Graduação da instituição;	Não aprovação do orçamento;	Falta de dados.	Falta de coesão e clareza no texto do manual; Excesso de informações;	Revisão vaga e sem critérios;	Falta de comprometimento	Controle das atividades, sem a utilização do manual como guia; Ausência de acompanhamento; Foco nas atividades e não nos resultados.
4. Ações em métodos, homens, equipamentos e materiais para garantir a qualidade:								
Mapeamento do processo atual; Definição clara de objetivos;	Protocolo de Observação; Relatório de Visitas; Levantamento de dados por área, "dimensão".	Envolvimento de todos <i>stakeholders</i> ; Definição de ações e mapeamento de atividades;	Pesquisa minuciosa, considerando diversos critérios (preço, qualidade, prazo, diferenciais, etc.)	Observação.	Definição de "dimensões"; Elaboração do formato e conteúdo do manual;	Revisão individual e em equipe; Revisão integrada projetistas-instituição;	Reunião de apresentação;	Método de controle; Reunião para atualização e melhorias;

Quadro 6 – Mapeamento das ações para implantação do manual do coordenador – método *Poka Yoke*

Fonte: Elaboração dos autores.

6.1.5 Sujeitos envolvidos – *Stakeholders* – Proposta 1

De acordo com Maximiliano (2002), *Stakeholders* ou partes interessadas são todas as pessoas, que participam direta ou indiretamente de um projeto, ou são por ele envolvidas ou afetadas de alguma forma. No projeto de criação do manual, identificou-se os seguintes *Stakeholders*:

- *Coordenador Pedagógico de Curso de Pós-Graduação* – é a pessoa chave deste projeto, deve seguir o manual estabelecido, trabalhar de acordo com as metas traçadas, orientado para satisfazer as necessidades dos clientes.
- *Pró-reitoria de Ensino* - Profissionais habilitados a desenvolver atividades de liderança e estratégia. Os Pró-Reitores são nomeados pelo Conselho Universitário e pela Reitoria. Geralmente eles já desenvolviam atividades táticas em outros setores da instituição e por este motivo foram nomeados.
- *Corpo docente* – O corpo docente da Unisul é constituído de professores de reconhecida idoneidade moral e capacidade técnica e pedagógica que atendam às exigências da legislação e às disposições estatutárias, regimentais e das demais normas aplicáveis, e que sejam colocados à disposição pela Fundação Unisul, em consonância com as diretrizes e políticas fixadas pelo Reitor ou quem por ele delegado.
- *Corpo técnico-administrativo* – as pessoas que compõe este quadro funcional são responsáveis pelo apoio logístico e estrutural dos cursos de pós-graduação. São profissionais que tem desde o ensino médio completo como escolaridade mínima até especialistas e mestres. Atuam em tempo integral e dedicação exclusiva ou parcial aos cursos de especialização. Os principais cargos alocados para este quadro são: auxiliares e assistentes administrativos, analistas e gerentes de setores.
- *Coordenação de Curso de Graduação* – Aprova novos cursos de pós-graduação e elegem quem será o coordenador.
- *Secretaria de Ensino* – compete secretariar os órgãos colegiados institucionais, elaborando as pautas e as atas, a guarda e o encaminhamento dos documentos deles emanados, realizando os procedimentos para a

execução e cumprimento das deliberações, garantindo a tramitação dos processos dos colegiados e adotando os procedimentos administrativos necessários para a eficácia das decisões tomadas.

- *Clientes (corpo discente)* – O perfil do cliente de Pós-graduação é composto por jovens de até 35 anos, que ocupam cargos gerenciais ou de nível técnico especializado, predominância de profissionais com pouco tempo nas organizações em que se encontram e pouco tempo no cargo ocupado. O seu papel neste projeto é o demonstrar suas necessidades, de indicar falhas respondendo a pesquisa de satisfação.
- *Concorrentes* – Concorrentes tradicionais, com marca consolidada e reconhecida, que atuam em nível nacional de forma agressiva e profissional e como “unidade de negócio” aportam na Grande Florianópolis com portfólio amplo de opções, muitas vezes, atuando de forma predatória. Recentemente passaram a ser utilizados como comparativos para formulação de estratégias (*benchmarking*).

6.1.6 A contribuição do RH – Proposta 1

É inegável, a importância da Gestão de Pessoas, em qualquer projeto dentro de uma organização, seja ele propondo a implementação, a alteração, ou mesmo, a extinção de algum processo. Diante desse fato, a melhoria dos resultados que se espera a partir da criação de um manual para o coordenador depende fundamentalmente das inúmeras contribuições dessa Gestão.

Conforme se propõe, o Manual do Coordenador seria uma ferramenta que permitiria tornar explícitos uma série de conhecimentos tácitos, baseando-se nas inúmeras atribuições competentes à função. Cabe a Gestão de Pessoas, ao auxiliar a criação e a implementação do manual, considerar os diversos aspectos relacionados, vislumbrando a importância do conhecimento explícito e estimulando novos conhecimentos tácitos, baseados na experiência, nos valores e nos diferentes contextos.

Ao considerarmos a Pós-Graduação Unisul, observa-se uma instituição de ensino superior que possui um corpo administrativo e um corpo docente formado

por profissionais especializados. Estreitar as relações entre eles, com foco nos objetivos, é um dos papéis do Coordenador. Tal fator enfatiza que a elaboração, a manutenção, o controle e o sucesso do manual proposto dependem de todos os colaboradores da Pós-Graduação.

Sendo assim, a determinação de cargos, funções e atribuições bem definidas, tanto para o coordenador como para o restante do quadro se torna primordial para o alcance dos objetivos.

Ao se observar, por exemplo, a Classificação Brasileira de Ocupações (BRASIL, 2009), destaca-se inúmeras funções a um Coordenador Pedagógico, as quais podem se relacionar ao Coordenador de Curso da Pós-Graduação:

Implementam, avaliam, coordenam e planejam o desenvolvimento de projetos pedagógicos/instrucionais nas modalidades de ensino presencial e/ou a distância, aplicando metodologias e técnicas para facilitar o processo de ensino e aprendizagem. Atuam em cursos acadêmicos e/ou corporativos em todos os níveis de ensino para atender as necessidades dos alunos, acompanhando e avaliando os processos educacionais. Viabilizam o trabalho coletivo, criando e organizando mecanismos de participação em programas e projetos educacionais, facilitando o processo comunicativo entre a comunidade escolar e as associações a ela vinculadas

Baseada, ou não, nessa definição, é preciso que a Pós-Graduação tenha bem definidas as funções dos coordenadores de curso alinhadas com os objetivos institucionais.

À primeira vista, não se faz necessário uma mudança no plano de remuneração e benefícios, nem, tampouco, agregar pessoas para alcançar os resultados almejados. Todavia, o conhecimento e aprofundamento de todo o quadro com relação ao conteúdo do manual, pode ser prerrogativa para o planejamento de capacitação específica, uma vez que procedimentos e rotinas que outrora eram realizadas assisticamente e sem um padrão definido, passam a sê-los visando o alcance de objetivos específicos.

Outro desafio que surge à Gestão de Pessoas está relacionado à percepção do Manual pelos colaboradores e, principalmente, pelo Coordenador. Há a necessidade de apresentar a essência da criação do Manual, superando a idéia de apenas melhorar os processos e obter ganhos de produtividade, mas também ressaltar a sua responsabilidade em relação à qualidade de vida no trabalho (QVT).

A idéia é, a partir do manual, deixar de tratar os coordenadores como subordinados e tratá-los como associados. Nesse sentido, de acordo com Diniz e

Gomes (2007), o colaborador passa a ser um trabalhador do conhecimento e, conseqüentemente, torna-se mais satisfeito e comprometido com suas atividades profissionais e pessoais, o que melhora sua qualidade de vida.

Diante do exposto, percebe-se que a contribuição da Gestão de Pessoas é ampla, rica e abrangente, e está intimamente ligada a uma ação de *endomarketing*, como se pode observar no tópico 2.8.

6.1.7 Plano de qualidade e produtividade – Proposta 1

De acordo com Rodrigues(2004), os indicadores são definidos para mensurar os resultados das ações e estabelecer e valorar o cumprimento dos objetivos e metas.

Após o mapeamento e análise das atribuições do coordenador de curso de pós-graduação pode-se estabelecer os indicadores de qualidade, que servirão como acompanhamento e monitoramento, para que se alcance os objetivos e metas desejados.

INDICADORES	QUEM	COMO	QUANDO	POR QUE	META
Colaborar na divulgação e promoção do curso	Coordenador de Curso de Pós-graduação	Conforme confirmação do departamento de Marketing	Juntamente com o início das inscrições	Para indicar clientes potenciais auxiliando a abertura de turma	100%
Registrar e encaminhar documentos de alunos à secretaria	Coordenador de Curso de Pós-graduação	Conforme confirmação de recebimento enviado pela secretaria	Sempre que solicitado	Manter atualizadas as documentações necessárias para a certificação	100%
Conferir e entregar diários de classe à secretaria	Coordenador de Curso de Pós-graduação	Conforme confirmação de recebimento enviado pela	Ao término de cada disciplina	Para que ao final do curso possua todas as notas para que seja emitida a certificação no	100%

		secretaria		prazo estabelecido	
Promover e aplicar pesquisa de satisfação junto aos alunos	Coordenador de Curso de Pós-graduação	Conferir se está anexa ao relatório final.	Ao término de cada disciplina	Para mensurar a satisfação dos alunos e propor melhorias	100%
Entregar relatório final	Coordenador de Curso de Pós-graduação	Conforme confirmação de recebimento enviado pela secretaria	Ao término do curso	Para controle da Pró-reitoria de Pós-graduação	100%

6.1.8 A contribuição do marketing – Proposta 1

As instituições de ensino antes guardavam uma imagem de certa forma intocável, não tinham a preocupação em voltar seu olhar para o público consumidor de seus serviços. No entanto, conforme coloca Colombo (2005), na realidade atual o marketing educacional vem à tona, levando as instituições a repensarem seus métodos de ação, interna e externa, e a se atualizarem por necessidade imediata de sobrevivência no cenário da competição educacional.

De acordo com Meyer e Murphy (2003), o produto é o primeiro e o mais crítico ingrediente numa estratégia de marketing. Daí a relação direta deste com o sucesso do projeto. Diante da abrangência do Manual do Coordenador, pode-se considerar em seu conteúdo aspectos relacionados aos múltiplos produtos oferecidos pela Pós-Graduação Unisul (cursos, grades curriculares, biblioteca/laboratórios, corpo docente e sua linha pedagógica), assim, é de fundamental importância que esteja expresso claramente em seu texto, o produto/serviço a que se refere ou que, mesmo de modo indireto, possa estar relacionado. E esse ponto depende da contribuição do marketing.

Em uma visão mais moderna do marketing, o item produto volta-se para o cliente e, considerando que um requisito para qualidade do Manual seja a satisfação do cliente final, é de fundamental importância que o marketing envolva-se no projeto de modo a elucidar as questões relacionadas ao produto e sua capacidade de satisfazer desejos e necessidades de seus clientes, uma vez que as ações do manual devem priorizar esses aspectos.

Com relação ao outro foco de ação é imprescindível, conforme já mencionado na contribuição do RH, o envolvimento de todos colaboradores para o sucesso do projeto. O marketing envolve-se nesse processo diante da necessidade de uma ação de *endomarketing*, compreendendo, como Bekin (2004, p. 2) que este termo refere-se a

ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno, o funcionário das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. A fim de lançar, apoiar e integrar processos de fusões e aquisições, engajar e obter adesão a programas de produtividade e também mobilizando a consciência sobre a importância do relacionamento entre áreas.

A principal contribuição do marketing nesta ação, talvez seja o seu trabalho em sinergia com a Gestão de pessoas. O comprometimento e cumprimento das obrigações de cada área desde a alta direção ao corpo docente é um requisito da qualidade, e aí uma ação de *endomarketing* pode fazer a diferença. Por exemplo, É fato que as melhorias institucionais dependem, principalmente, do trabalho de profissionais em tempo integral. Entretanto, por diversos fatores é inviável a manutenção de 100% do corpo docente com essa característica. Assim, a Pós-Graduação Unisul dispõe de parte de seu corpo docente atuando em tempo parcial apenas para lecionar determinadas disciplinas. Procura-se destacar, a partir de tal constatação, a necessidade de envolver estes profissionais, que possuem vínculos mais restritos com a instituição, com os objetivos do curso e, mais além, com a missão institucional, a fim de melhorar tanto a eficiência operacional como a gestão estratégica.

Em suma, o desafio do marketing é determinar e reconhecer aspectos valorize os múltiplos produtos oferecidos, envolvendo todos os colaboradores a partir de uma ação de *endomarketing* que motive e incentive todos a dar o melhor de

si, cumprindo seu papel dentro da rede de relacionamentos que envolve a Pós-Graduação.

Acredita-se assim que o marketing, com os resultados dessas ações, faça valer o conteúdo do Manual, criando perante os clientes, internos e externos, da Pós-Graduação uma boa imagem e uma relação positiva de convívio. Tais fatores colaboram com a qualidade nas atividades desenvolvidas, nos serviços prestados e, conseqüentemente, com a satisfação do consumidor final – meio natural de promoção dos serviços, que facilita a conquista e prospecção de novos clientes.

6.1.9 Viabilidade econômico-financeira – Proposta 1

6.1.9.1 Planejamento do projeto

Inicialmente percebeu-se que as ações inerentes à criação deste manual exigem algumas ações para o seu desenvolvimento de forma que norteie a execução da proposta do início até o fim. São elas:

Levantamento de dados: para poder detectar falhas ou a inexistência de processos, é preciso saber como a instituição vem trabalhando. O levantamento de dados deverá ser feito por meio de visitas à universidade, bem como uma análise de observação na relação entre coordenador de curso e os *stakeholders*.

Análise: Após a coleta de dados os autores da proposta deverão reunir-se para discutirem as principais ações a serem executadas para elaboração do manual, é preferível que esta ação seja feita na presença de um representante do setor de pós-graduação da instituição, o que possibilitará a mensuração de particularidades não identificadas.

Levantamento dos custos: Deverá ser feito com base nas ações diretas ou indiretas da proposta e deverão ser elencados e apresentados para um

representante do setor de pós-graduação que tenha influência financeira dentro da instituição. Serão apresentados no mínimo dois orçamentos de cada atividade a ser desenvolvida, assim a instituição terá a liberdade de escolher aquele que mais lhe convir, também sendo relatadas as vantagens de cada uma das opções disponíveis.

Identificação de possíveis dificuldades: Neste processo será feita uma breve revisão das etapas planejadas até então e atentar-se para possíveis dificuldades que poderão aparecer no projeto, sejam elas financeiras, estruturais ou de pessoal. Desta forma será possível prosseguir com maior fidelidade.

Execução: Nesta etapa a equipe autora da proposta põe em prática as atividades discutidas até o momento. Dá início às considerações e elaboração do manual do coordenador de cursos de pós-graduação, descrevendo todas as suas atribuições e demais informações pertinentes e observadas durante a etapa de levantamento de dados e análise.

Revisão: Após a criação do manual ele deverá passar por uma revisão feita pelos gerentes do projeto juntamente com os gerentes influentes do setor de pós-graduação da instituição

Apresentação aos *stakeholders*: Depois de aprovado o manual do coordenador de pós-graduação deverá ser apresentado para todos os *stakeholders* envolvidos no processo. Esta etapa garantirá que todos estejam a par da existência desta nova ferramenta de suporte e também que todos conheçam de que forma deve ser feita a gestão de um curso de especialização.

Controle e manutenção: Esta etapa deverá ser executada especificamente pela instituição, de forma que acompanhe a utilidade e eficácia da ferramenta de suporte desenvolvida. A instituição deverá avaliar o desempenho e utilidade do manual e ainda aprimorá-lo periodicamente de acordo com as necessidades do setor.

Abaixo é possível visualizar as etapas do projeto por meio de sua estrutura analítica:

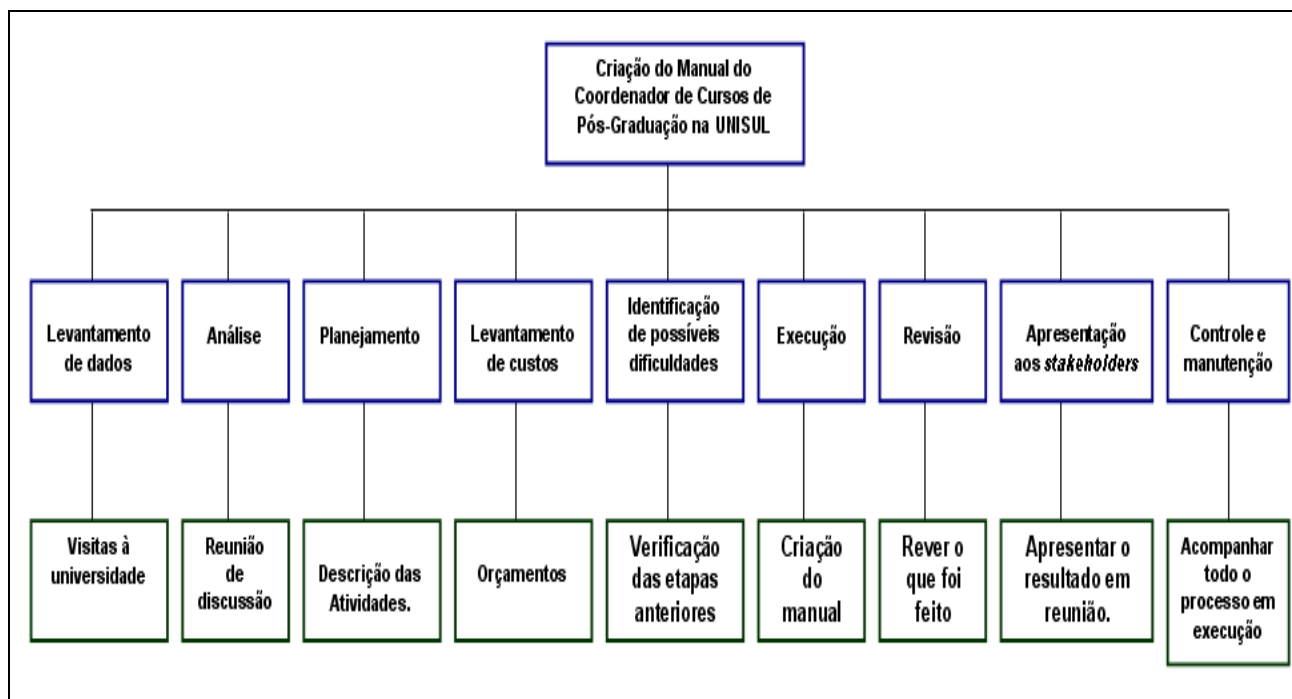


Figura 8 – Estrutura analítica do projeto de implantação do manual do coordenador de curso.

Fonte: Elaboração do autor.


 Universidade do Sul de Santa Catarina Pró-Reitoria de Ensino Gerência de Ensino, Pesquisa e Extensão	Instituição Executora: UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA					
	Projeto: Implantação do Manual do Coordenador de Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>					
	Matriz de Atribuição de Responsabilidades					
	Elaborado por: Diogo Bernardino Tavares Luciana Rezende Guerra Santos Roberta Zaide Lioncio Roberto Danilo Chaves Machado Wagner Alves Maciel					Versão: 001
Aprovado por:					Data da aprovação:	
Produto ou Atividade	Equipe de elaboração do projeto	Gestores de Setores	Professores	Coord. de Pós Graduação	Funcionários Administrativos	Alunos
Levantamento de dados	R	I			I	
Análise dos dados coletados	R	A				
Planejamento	R	A		A		
Levantamento de custos	R	A		A		
Identificação de possíveis dificuldades	R					
Apresentação aos <i>stakeholders</i>	R	A	A	A	A	A
Execução		R	R	R	R	R
Revisão	R	R		R		
Controle e monitoramento		R		R		R
Legenda: R – Responsável A – Aprova I – Informa						

Figura 9 – Matriz de atribuição de responsabilidades do projeto.

Fonte: Elaboração do autor.

Para qualquer projeto ser elaborado tem etapas a serem cumpridas, uma delas é a viabilidade econômica desse projeto dentro desse contexto, Gitman (2001)

coloca que, na análise de qualquer projeto se faz necessário uma abordagem de viabilidade econômico-financeira. Para isso, se faz importante o entendimento do timing dos fluxos de caixa destes, ou seja, o valor do dinheiro no tempo, que é baseado na idéia de que uma unidade monetária hoje vale mais do que uma outra que será recebida em uma data futura. Isso explica porque se deseja receber o quanto antes e pagar o mais tarde possível uma determinada quantia que não será reajustada ao longo do tempo.

Dentro de uma análise de viabilidade econômica financeira de um projeto o objetivo proposto é sempre melhorar o valor do que quer que esteja sendo estudado, garantido assim um bom projeto. No estudo da análise de viabilidade econômica do projeto proposto, os valores a serem investidos serão as horas de trabalhos que foi utilizada para criação do manual e a parte de gráfica do material que foi produzido. Assim pode-se visualizar que no processo de implantação do manual do coordenador os investimentos proposta para o mesmo serão valores muito pequeno perto dos valores que a instituição arrecada nos cursos de pós-graduação. também por a Unisul contar hoje com uma grande equipe de colaboradores preparadas para contribuir para esse processo, levando assim a viabilidade econômica ser positiva.

Conforme já diagnosticado e analisado a proposta de criação de um manual do coordenador de curso, permite a melhoria em diversos processos garantindo melhor eficiência operacional e conseqüente satisfação do cliente final. Para tanto, sua viabilização depende dos custos abaixo mencionados.

TAREFA	CUSTO APROXIMADO (R\$)
Consultoria	4.800,00
Horas-aula (Mestre)	360,00
Elaboração Gráfica do Manual	540,00

Conforme descrito, o investimento do projeto consiste nas horas de trabalho da equipe de projetos, dos professores que acompanham e auxiliam o desenvolvimento do projeto e, por fim, a confecção efetiva do proposto, gerando um investimento total de R\$ 5.700,00.

A partir do portfólio de 18 cursos que a Pós-Graduação pretende oferecer ao início de 2010, bem como a definição do número mínimo de 20 matriculados para

o início de cada curso é possível se aferir a receita bruta da Pós-Graduação por semestre. Todavia, além destes fatores deve ser ponderada a evasão dos alunos. Baseado em estudos de Meyer e Murphy (2003) considera-se neste estudo um percentual de 35% de alunos não concluintes. Sendo assim, do total mínimo de 360 alunos, apenas 234 terminariam os cursos, uma média de 42 desistências por semestre.

Ao se determinar a média de preços dos cursos oferecidos em R\$400,00 temos a Receita Bruta por semestre como segue:

	1º Semestre	2º Semestre	3º Semestre
Receita Bruta	763.200,00	662.400,00	561.600,00

Diante da implantação do projeto, considerando as diversas melhorias ocasionadas, estimou-se um aumento de 5% na retenção dos alunos. O que proporcionaria a conclusão de 70% do número total de alunos ingressantes. Uma média de retenção de 6 alunos por semestre. Tal fator geraria um aumento da receita conforme exposto no fluxo abaixo.

FLUXO DE CAIXA LIVRE (FCL)				
	Ano 0	1º Semestre	2º Semestre	3º Semestre
Investimento	5.700,00			
Receita Bruta		14.400,00	28.800,00	43.200,00
Manutenção		0,00	0,00	0,00
Lucro antes dos impostos		14.400,00	28.800,00	43.200,00
IR e CS (34%)		4.896,00	9.792,00	14.688,00
Lucro líquido		9.504,00	19.008,00	28.512,00
Fluxo de Caixa Livre (FCL)	5.700,00	9.504,00	19.008,00	28.512,00
Valor presente		8.966,04	16.917,05	23.939,22
Valor Presente Líquido	44.122,32			

Custo/Benefício					
	Ano 0	1º Semestre	2º Semestre	3º Semestre	Total
Valor Presente dos Benefícios		13.584,91	25.631,90	36.271,55	75.488,36
Valor Presente dos Investimentos (despesas)	5.700,00	4.618,87	8.714,85	12.332,33	31.366,04

IBC=VP Benefício/VP Investimento	2,4066906	
----------------------------------	-----------	--

Pode-se observar que a Receita Bruta apresentada representa a participação dos alunos retidos uma vez que as melhorias cheguem até o cliente final.

Por fim é importante destacar que a implementação do manual permite não apenas reter, como também melhorar a imagem da Instituição a partir da satisfação do cliente final, o que acarretaria em uma maior procura pelos serviços, principalmente devido à promoção boca-a-boca. Sendo que de acordo com as idéias de Meyer e Murphy (2003), em geral, um investimento apenas no recrutamento de alunos potenciais, seria bem maior, sendo mais eficiente, nessa situação, fazer com que 5% do total de alunos permaneçam no curso até sua conclusão (Meyer e Murphy, 2003).

Percebe-se diante do exposto, que o incremento da receita conseqüente das implantações propostas torna o projeto viável.

6.2 APERFEIÇOAMENTO NO PROCESSO DE REALIZAÇÃO DE MATRÍCULAS

6.2.1 Definição

Após análise de cada fase da realização de um curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* na Unisul, percebeu-se a possibilidade de melhorias na etapa de matrícula dos novos alunos. Inicialmente buscou-se compreender o modo como a matrícula é realizada atualmente, para posteriormente buscar aperfeiçoar os processos relacionados, bem como destacar a importância deste momento para instituição e aluno.

A matrícula do aluno no curso caracteriza sua efetiva participação e compromisso com a instituição, é a partir dela que o aluno passa fazer parte da vida acadêmica da universidade e ter acesso total ao serviço contratado. A forma como

esta etapa é realizada caracteriza efetiva organização dos processos internos da instituição. É na etapa de matrícula que o aluno faz questionamentos e busca saber tudo sobre o serviço que está contratando, portanto é essencial que neste momento ele tire todas as suas dúvidas e que fiquem claras todas as informações sobre o curso e a universidade.

6.2.2 Justificativa

Quando se fala em assumir um compromisso, seja ele referente a aspectos pessoais ou comerciais, logo surgem perguntas que nos farão tomar a decisão. Essas dúvidas são conhecidas por caracterizar uma ferramenta gerencial chamada 5W2H. É inevitável que ao assumir um compromisso com uma universidade, o aluno/cliente, faça as seguintes perguntas: “o *quê?*”, “*quem?*”, “*quando?*”, “*onde?*”, “*por quê?*”, “*como?*” e “*quanto?*”

Observou-se que na instituição em estudo todas essas informações não estão centralizadas e nem totalmente disseminadas entre todos os *stakeholders* envolvidos. E entende-se que o momento preciso para esclarecê-las seria seria o da matrícula. No entanto, do modo como esse processo vem sendo tratado o aluno vai tirando essas dúvidas somente no decorrer do curso, depois de iniciado.

Atualmente na Unisul o aluno para ingressar em um curso de especialização faz sua inscrição pelo site da universidade e tem um período estipulado para entregar a documentação necessária para admissão no curso. Essa documentação é entregue em uma das unidades da universidade localizada no Centro de Florianópolis, porém os responsáveis pelo recebimento somente conferem e recebem a documentação, que posteriormente será enviada a Secretaria de Pós-Graduação. Uma vez entregue a documentação, o aluno tem sua vaga garantida no curso, porém ele só irá receber o boleto do primeiro pagamento no primeiro dia de aula quando irá assinar o contrato de prestação de serviços educacionais, e este boleto tem seu vencimento geralmente alguns dias após o curso iniciado.

O aperfeiçoamento no processo de realização das matrículas justifica-se, diante do exposto, na necessidade de aprimorar os procedimentos internos visando

não só maior eficiência e eficácia nas atividades realizadas, mas também a conseqüente satisfação do cliente final, permitindo que a criação efetiva do vínculo entre ele e a instituição seja um processo cômodo, seguro e ágil.

6.2.3 Objetivos

6.2.3.1 Objetivo geral

O presente projeto tem por objetivo melhorar o processo de matrícula dos alunos dos cursos de pós-graduação na Unisul, bem como garantir seu compromisso antes do início das aulas e garantir ainda um melhor desempenho financeira tendo em vista que o pagamento da primeira mensalidade deve ser no ato da assinatura do contrato de prestação de serviços educacionais.

6.2.3.2 Objetivos específicos

- Analisar internamente o setor de pós-graduação;
- Mapear o processo já existente;
- Propor o mapeamento do novo processo;
- Gerar compromisso do aluno com a instituição;
- Minimizar perdas financeiras causadas pelas desistências antes do início do curso;
- Padronizar o processo de matrícula;
- Delegar as funções do processo de matrícula somente aos setores competentes.

6.2.4 Mapeamento do processo atual e do processo proposto

A partir dos dados levantados foi possível efetuar o mapeamento do processo de realização de matrículas conforme ele é executado atualmente, como pode-se analisar na próxima página.

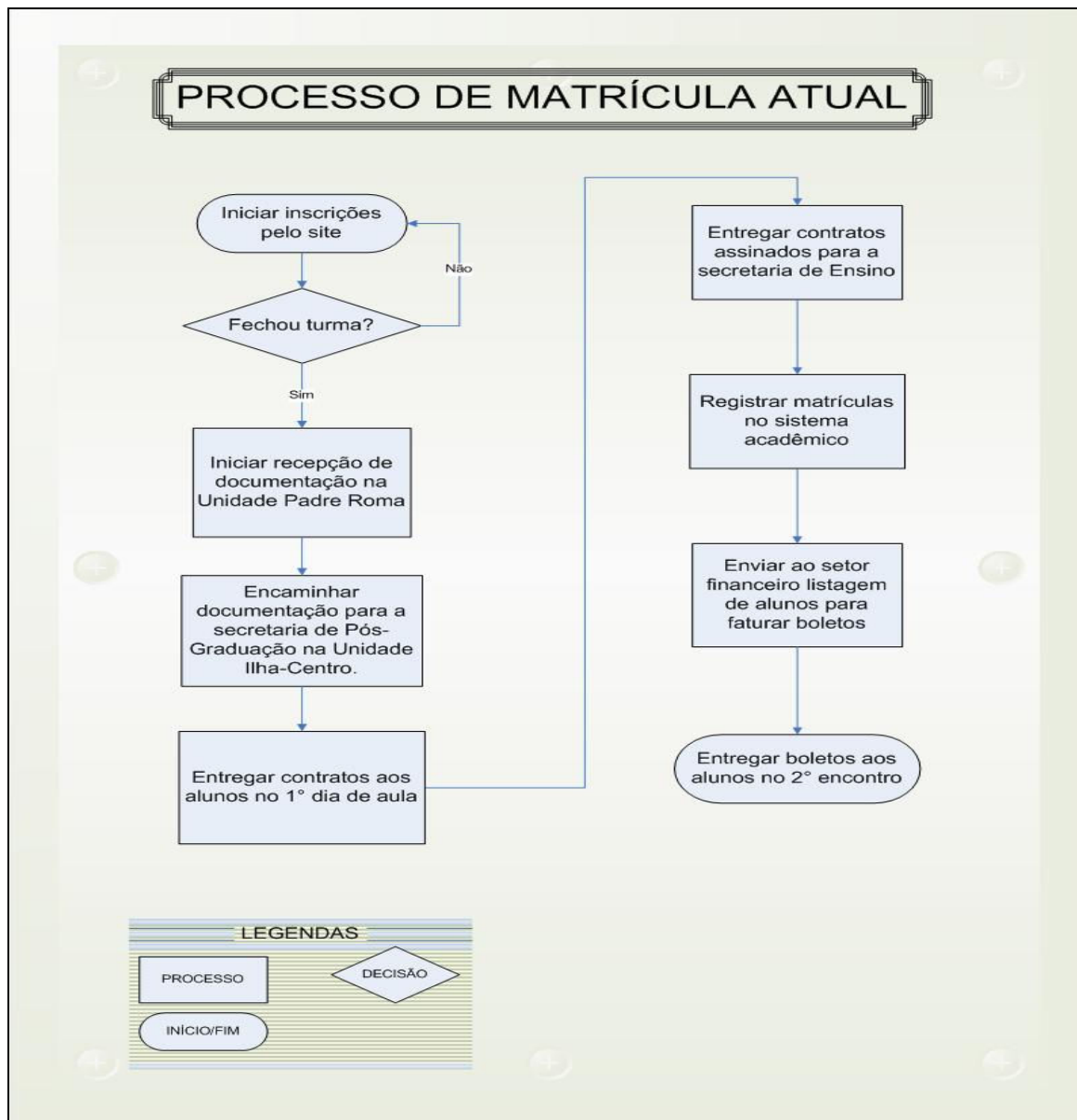


Figura 10 – Mapeamento do processo atual de realização de matrículas.
Fonte: Elaboração do autor.

A partir de tal levantamento, foi possível realizar uma análise estratégica que possibilitasse aperfeiçoar o processo, tornando as atividades mais confluentes com os objetivos e garantindo maior controle e garantias a instituição. Nesse sentido, sugere-se que o processo seja realizado como mapeado na próxima página.

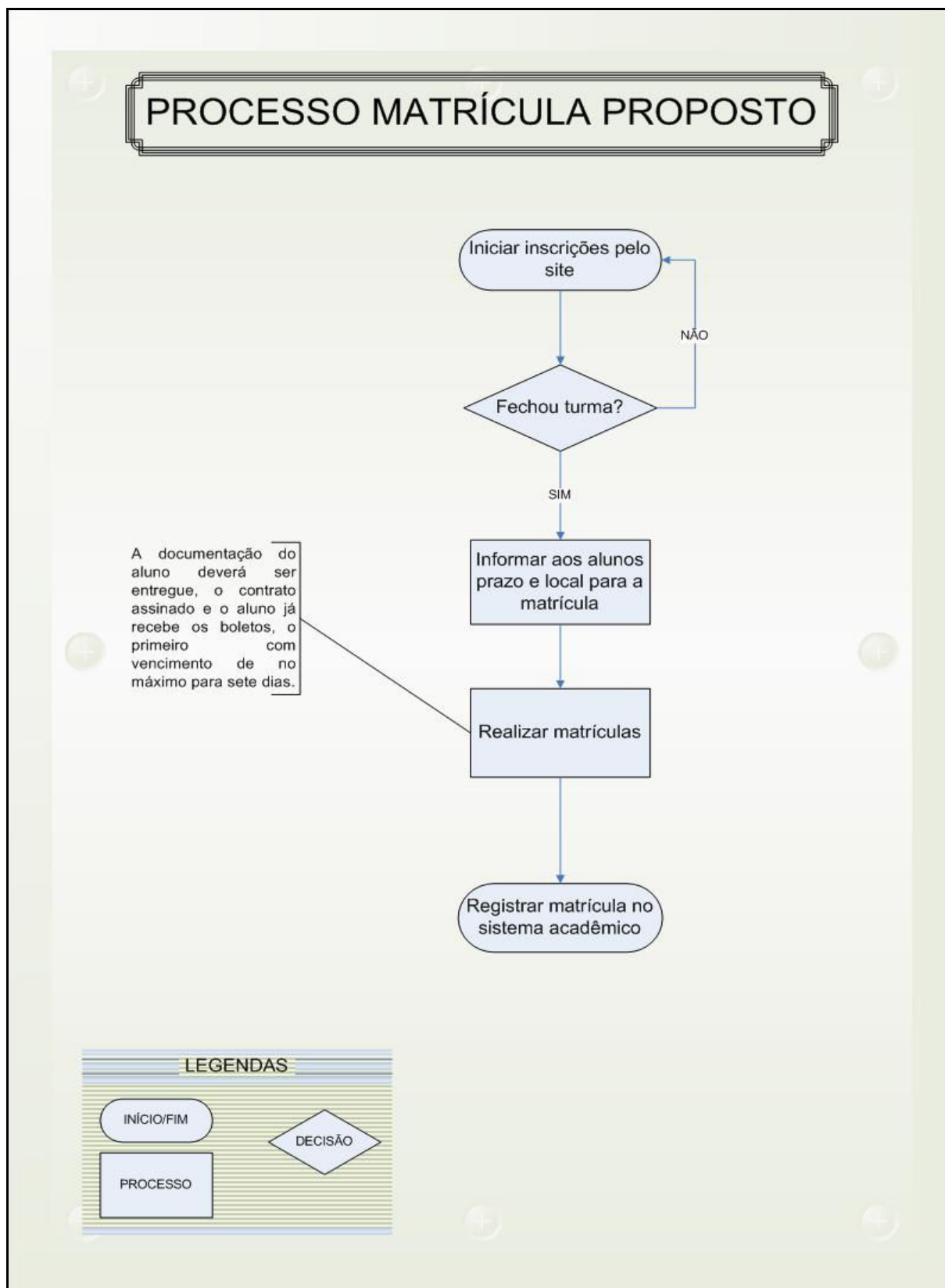


Figura 11 – Mapeamento do novo processo a ser implantado.
Fonte: Elaboração do autor.

6.2.5 Sujeitos envolvidos – *Stakeholders* - Proposta 2

Todo o conjunto de *stakeholders* tem elevada importância no fluxo de informações dentro da instituição. Neste projeto identificamos os seguintes envolvidos:

- Pró-reitoria de Ensino - Profissionais habilitados a desenvolver atividades de liderança e estratégia. Os Pró-Reitores são nomeados pelo Conselho Universitário e pela Reitoria. Geralmente eles já desenvolviam atividades táticas em outros setores da instituição e por este motivo foram nomeados.
- *Corpo docente* – O corpo docente da Unisul é constituído de professores de reconhecida idoneidade moral e capacidade técnica e pedagógica que atendam às exigências da legislação e às disposições estatutárias, regimentais e das demais normas aplicáveis, e que sejam colocados à disposição pela Fundação Unisul, em consonância com as diretrizes e políticas fixadas pelo Reitor ou quem por ele delegado.
- *Corpo técnico-administrativo* – as pessoas que compõe este quadro funcional são responsáveis pelo apoio logístico e estrutural dos cursos de pós-graduação. São profissionais que tem desde o ensino médio completo como escolaridade mínima até especialistas e mestres. Atuam em tempo integral e dedicação exclusiva ou parcial aos cursos de especialização. Os principais cargos alocados para este quadro são: auxiliares e assistentes administrativos, analistas e gerentes de setores.
- Coordenação de Curso de Graduação – Aprova novos cursos de pós-graduação e elegem quem será o coordenador.
- Secretaria de Ensino – Realiza as matrículas, recepcionar, organizar os documentos e confeccionar os certificados. Neste projeto possuem o papel chave pois será um dos primeiros contatos do futuro aluno com a instituição.
- Clientes (discentes) – O perfil do cliente de Pós-graduação é composto por jovens de até 35 anos, que ocupam cargos gerenciais ou de nível técnico especializado, predominância de profissionais com pouco tempo nas organizações em que se encontram e pouco tempo no cargo ocupado. O seu

papel neste projeto é o demonstrar suas necessidades, de indicar falhas respondendo a pesquisa de satisfação.

- Concorrentes – Concorrentes tradicionais, com marca consolidada e reconhecida, que atuam em nível nacional de forma agressiva e profissional e como “unidade de negócio” aportam na Grande Florianópolis com portfólio amplo de opções, muitas vezes, atuando de forma predatória. Recentemente passaram a ser utilizados como comparativos para formulação de estratégias (*benchmarking*).

6.2.6 A contribuição do RH – Proposta 2

Vive-se numa sociedade na qual a única certeza é a mudança. Todavia, reações ao “velho” e grande resistência ao “novo” caracterizam os trabalhos desde o artesanato, seguido do surgimento das máquinas e o domínio delas sobre o homem, até a introdução de novas tecnologias.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas deve permear o desenvolvimento do projeto, com vistas a diminuir a resistência à mudança que pode existir por parte dos colaboradores.

É preciso ressaltar, que a proposta de aperfeiçoamento no processo de realização de matrícula vislumbra uma mudança intencional de forma a melhorar os resultados. Dessa maneira, de acordo com Robbins (2002), pode se estabelecer duas principais contribuições da Gestão de Pessoas:

1. Melhorar a capacidade dos colaboradores envolvidos de se adaptar às mudanças em seu ambiente.
2. Procurar mudar o comportamento de seus colaboradores, já que o sucesso dever-se-á à capacidade destes realizarem ou não o proposto.

A alteração da estrutura do processo de matrícula não implica em mudanças na infra-estrutura, mas mudanças nas pessoas e nos processos. Sendo assim, faz-se necessário que os colaboradores, bem como os responsáveis atualmente envolvidos no processo, se tornem agentes de mudança. De acordo com Robbins (2002) são os agentes de mudança internos que conhecem a história, os procedimentos e demais pessoas da organização, devem assim reavaliar o próprio

trabalho, observando maneiras de se executar melhor, mais rápido, ou com menor custo. E o papel da Gestão de Pessoas é disseminar essa cultura.

Além disso, a fim de atingir os objetivos propostos, faz-se necessário envolver todos os colaboradores de seu campus principal (Pedra Branca) e demais unidades (Ponte de Imaruim, Padre Roma, Ilha Centro e Norte da Ilha), para realizar apresentação dos novos procedimentos de matrícula. Deve ser foco da Gestão de Pessoas, capacitar e elucidar eventuais dúvidas a fim de garantir que a Pós-Graduação Unisul fale a mesma língua em suas diversas unidades, demonstrando pleno conhecimento dos cursos oferecidos, das etapas para matrícula, além de alto padrão de qualidade no atendimento com foco na conquista dos clientes potenciais.

6.2.7 Plano de qualidade e produtividade – Proposta 2

Ao desenvolver o fluxograma, levantou-se os pontos críticos do processo de matrícula. Através desses dados pôde-se analisar o comportamento de cada indicador, buscando resultados e estabelecendo metas.

INDICADORES	QUEM	COMO	QUANDO	POR QUE	META
Informar alunos inscritos, o prazo e local de matrícula	Apoio logístico	Relatório de alunos avisados	Ao término das inscrições.	Para informar ao alunos sobre prazo e local de matrícula	100%
Realizar matrículas	Secretaria de Ensino	Matrículas registradas no sistema	Na data estipulada para a matrícula	Para gerar um compromisso do aluno com a instituição	100%
Receber documentos	Secretaria de Ensino	Relatório de documentos entregues	Na data estipulada para a matrícula	Requisito para obter a certificação	100%
Entregar boletos, o 1º com vencimento em até 07 dias	Secretaria de Ensino	Matrículas registradas no sistema	Na data estipulada para a matrícula	Para dar efetivação da matrícula e evitar prejuízo em casos de desistência	100%

6.2.8 A contribuição do marketing – Proposta 2

O aperfeiçoamento no processo de realização de matrículas volta-se, em um primeiro momento, para superar lacunas internas em torno do controle do número de alunos, retorno financeiro, desistências, etc. Assim sendo, pouco se aprofunda o marketing nesse processo, no entanto, ao se refletir sobre o processo de matrícula os holofotes se voltam para o personagem principal desse processo, o cliente, percebe-se aí a importante e vasta contribuição do marketing.

Neste momento, mais uma vez destacamos o modelo tradicional de marketing 4 P's, que se apresenta como parte do objetivo estratégico para a conquista de novas matrículas, gerando interesse basicamente através da promoção de massa, disseminada para o mercado através de propaganda, de mala direta ou via internet. Todavia, de modo mais específico ao projeto apresenta-se uma visão mais moderna que facilita o seu desenvolvimento: o *marketing de relacionamento*.

De acordo com Porter (1993) o conceito de marketing de relacionamento remete ao processo por meio do qual cliente e organização estabelecem relações eficazes, eficientes, agradáveis, entusiastas e éticas, isto é, proveitosamente recompensadoras para todos.

A principal contribuição respaldada no marketing de relacionamento parte do objetivo de atender o cliente da melhor forma possível, em um processo contínuo de conhecimento e comunicação, conforme Colombo (2005) esse processo permite o desenvolvimento e o gerenciamento das relações com os clientes de forma personalizada, ampliando a possibilidade de ofertas mais ajustadas às suas necessidades, aumentando a qualidade percebida e, conseqüentemente, obtendo um maior retorno com relação à efetivação de matrículas.

Além disso, é de fundamental importância que o marketing, em parceria com a capacitação proporcionada pela Gestão de Pessoas, contribua com o desenvolvimento de ferramentas que permitam registrar o maior número de informações dos alunos potenciais que entrarem em contato com a instituição como, por exemplo, seus interesses, aspirações, como e quando contataram, etc. Para que, em um segundo momento, essa base de dados possa servir de fonte para identificar padrões e características de quem apresenta maior probabilidade de se matricular e ser foco de campanhas promocionais.

6.2.9 Viabilidade econômico-financeira – Proposta 2

6.2.9.1 Planejamento do projeto

O alcance dos objetivos propostos depende fundamentalmente do cumprimento das ações que seguem:

Mapeamento do processo atual: Esta é a etapa inicial do projeto, é baseado no mapeamento do processo atual que poderá ser feita a proposta de mudança na execução das matrículas. O mapeamento atual será elaborado com base nas análises feitas na instituição e no fluxograma próprio fornecido pela universidade.

Mapeamento do novo processo: O mapeamento do novo processo caracterizará as ações a serem executadas após a implantação do projeto. Nele devem estar contempladas as ações necessárias para a eficácia da proposta. Este mapeamento será elaborado pela equipe responsável pelo projeto com aprovação da instituição.

Planejamento: O planejamento do projeto irá mensurar as ações necessárias para alcançar o seu objetivo. Nessa etapa serão estudados pela equipe responsável pelo projeto os recursos necessários para sua implantação.

Identificação de possíveis dificuldades: Neste processo será feita uma breve revisão das etapas planejadas até então e atentar-se para possíveis dificuldades que poderão aparecer no projeto, sejam elas financeiras, estruturais ou de pessoal. Desta forma será possível prosseguir com maior fidelidade.

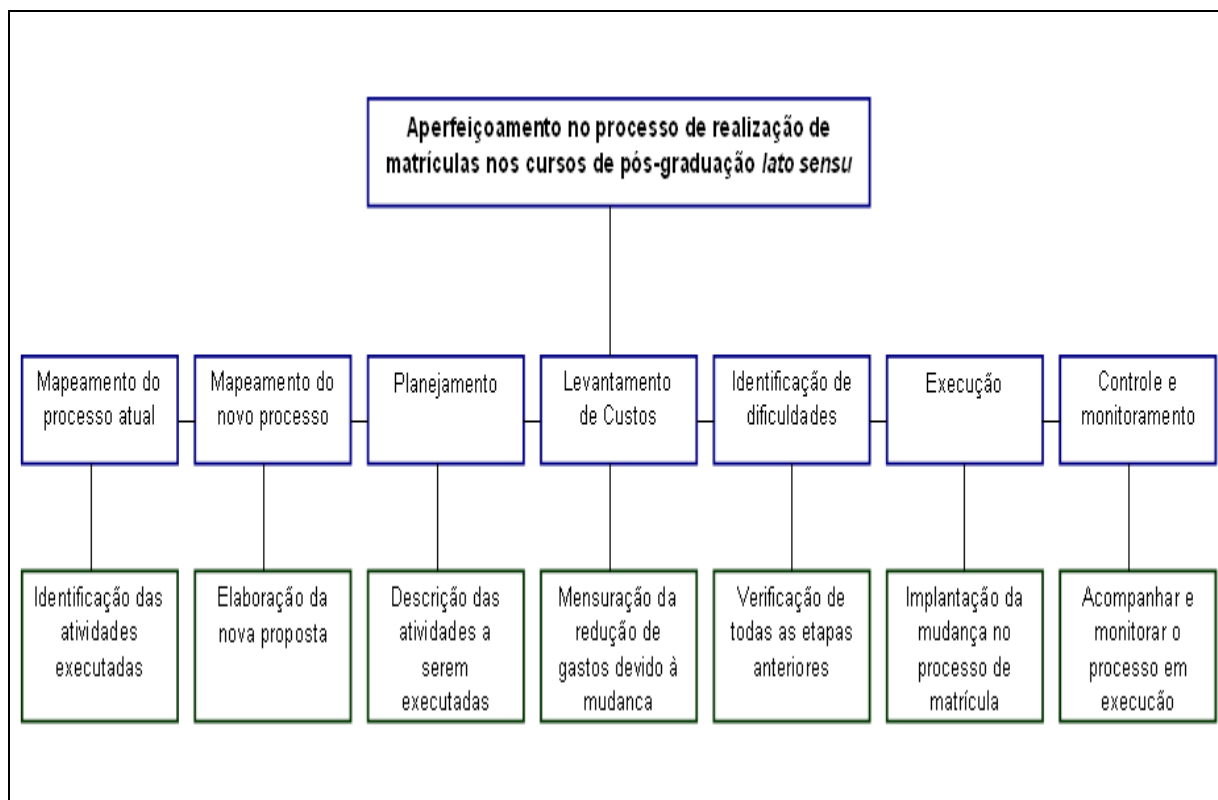


Figura 12 – Estrutura analítica do projeto.
Fonte: Elaboração do autor.

Ao considerarmos o projeto de Aperfeiçoamento do Processo de Matrícula, percebe-se inúmeros benefícios já mencionados, além do quê a ausência de grandes investimentos para sua implementação já se torna um atrativo.

Conforme descrito abaixo, estima-se um custo simbólico relacionado à reorganização administrativa, deslocamento de funcionários, encontros/reuniões/palestras em determinadas unidades para capacitação dos colaboradores envolvidos no processo em questão, bem como as hora/aulas dos coordenadores para divulgação e conhecimento de aspectos relacionados aos seus cursos. Sendo assim temos:

TAREFA	CUSTO APROXIMADO (R\$)
Reorganização Administrativa	500,00

O custo acima é considerado apenas como prerrogativa para a capacitação dos colaboradores em eventos singulares. Todavia tal processo pode ser determinado da forma que a instituição achar mais apropriada.

As alterações propostas apresentam uma antecipação em toda a efetivação de matrícula, conforme descrito anteriormente. Sendo assim, o principal benefício financeiro estaria na antecipação do caixa positivo para empresa, como pode-se observar no fluxo abaixo. Apesar de não revelado os dados financeiros da instituição, o fluxo de caixa inicial do setor depende da utilização de recursos externos.

Dessa forma, a instituição passaria a trabalhar com recursos próprios gerando uma economia diante da taxa de juros que esse valor apresenta quando tomado de uma instituição financeira, bem como o aumento do poder de barganha diante de seus fornecedores.

FLUXO DE CAIXA LIVRE (FCL)				
	Mês 0	Mês 1	Mês 2	Mês 3
Investimento	500,00			
Economia	144.000,00	4.320,00	4.449,60	4.583,09
Manutenção		0,00	0,00	0,00
Lucro antes dos impostos		4.320,00	4.449,60	4.583,09
IR e CS (34%)		1.468,80	1.512,86	1.558,25
Lucro líquido		2.851,20	2.936,74	3.024,84
Fluxo de Caixa Livre (FCL)	-500,00	2.851,20	2.936,74	3.024,84
Valor presente		2689,81	2613,684585	2539,7124
Valor Presente Líquido	7343,21			

Custo/Benefício					
	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Valor Presente dos Benefícios		144.000,00	144.000,00	144.000,00	432.000,00
Valor Presente dos Investimentos (despesas)	500	48.960,00	48.960,00	48.960,00	147.380,00
IBC=VP Benefício/VP Investimento	2,931198				

Considerando o preenchimento das 20 vagas (quantia mínima para se iniciar o curso) em cada um dos 18 cursos, bem como o valor de matrícula como uma média das mensalidades (R\$400,00) temos a receita bruta de R\$144.000,00 apresentada. Tal recurso a instituição terá a sua disposição no mínimo 50 dias antes

do que teria efetuando o processo do modo antigo, e no mínimo 20 dias antes do início efetivo das aulas.

Para efeitos de cálculo considerou-se a economia proporcionada pela antecipação do recebimento dos recursos, considerando que a instituição tomaria o capital com juros de 3% a.m., em uma instituição financeira. Além do que, destacasse outros atrativos como o percentual de descontos mais elevados para pagamentos à vista junto a fornecedores (locações de sala, equipamento áudio-visual, etc.), pagamento de impostos com recursos próprios, além de outras necessidades ou mesmo recomposição de capital anteriormente investido.


 Universidade do Sul de Santa Catarina Pró-Reitoria de Ensino Gerência de Ensino, Pesquisa e Extensão	Instituição Executora: UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA					
	Projeto: Aperfeiçoamento no Processo de Realização de Matrículas dos alunos					
	Matriz de Atribuição de Responsabilidades					
	Elaborado por: Diogo Bernardino Tavares Luciana Rezende Guerra Santos Roberta Zaide Lioncio Roberto Danilo Chaves Machado Wagner Alves Maciel					Versão: 001
Aprovado por:					Data da aprovação:	
Produto ou Atividade	Equipe de elaboração do projeto	Gestores de Setores	Professores	Coord. de Pós Graduação	Funcionários Administrativos	Alunos
Mapeamento do processo atual	R					
Mapeamento do novo processo	R	A				
Planejamento	R	A				
Levantamento de custos	R	A				
Identificação de dificuldades	R			I	I	I
Execução		R	R	R	R	R
Controle e monitoramento				R	R	
Legenda: R – Responsável A – Aprova I – Informa						

Figura 13 – Matriz de responsabilidades dos envolvidos no projeto.
 Fonte: Elaboração do autor.

Vários fatores podem ser adotados dentro desses nossos processos, autores como Damodaran (1997) e Souza e Clemente (2004) ressaltam que a decisão de investir é de natureza complexa, porque muitos fatores, inclusive de ordem pessoal, entram em cena. Dentro desse contexto, apesar dos custos gerados

inicialmente pela reorganização administrativa, não será necessário investimentos para manutenção do processo.

Além disso, a otimização de funções relacionadas ao processo de matrícula, implica em redução de tempo na operacionalização das atividades burocráticas, corroborando com a idéia de racionalizar as atividades administrativas em benefício da área comercial, aspecto considerado fundamental para alavancar os resultados do processo em questão.

Um dos objetivos adjacentes é otimizar a taxa de alunos efetivamente matriculados, aumentando a porcentagem de alunos matriculados em relação àqueles que se inscrevem via site, fator que proporcionaria um incremento na receita. Diante das considerações, confirma-se a viabilidade do projeto.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato para todas as organizações em atividade, diante da realidade atual que, se quiserem permanecer competitivas no mercado, devem preocupar-se com a qualidade de seus serviços e satisfação de seus clientes. Um dos meios mais eficazes para alcançar esses objetivos é realizar um estudo aprofundado acerca de seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades.

Ao se iniciar o estudo apresentado não se tinha a idéia dos inúmeros fatores que compõem a estrutura e interferem na ampla gama de processos de uma instituição de ensino do porte da Unisul. Sendo assim, buscou-se nesse trabalho, apresentar duas propostas que auxiliem a instituição na busca pelos seus objetivos bem como no cumprimento de sua missão.

Primeiramente, com a criação e implementação de um manual para o coordenador tem-se boa parte da cultura organizacional formalizada, de modo a manter uma padronização em todos os cursos e em todas unidades, facilitando a disseminação e a continuidade de ações julgadas essenciais para a conquista dos resultados almejados. Dá-se, dessa forma, o primeiro passo para um padrão de qualidade Unisul nos processos envolvidos.

Paralelamente a isso, busca-se aperfeiçoar um momento que considerado mágico, o ato de matrícula. A proposta de alteração nos processos que envolvem a matrícula é o primeiro passo para um desenvolvimento maior do que poderia se chamar de gerenciamento de matrícula. Diante de tal proposta a instituição, de modo rápido e com baixíssimo investimento, garante um maior controle financeiro e administrativo, além de aumentar sua credibilidade junto aos clientes e clientes potenciais.

Por fim, pode-se dizer que o universo que abrange a pós-graduação é imenso e repleto de possibilidades. Assim sendo, procurou-se levantar o maior número de dados possíveis, de diferentes fontes dentro e fora do setor em questão, para verificar dentro desse universo as possibilidades mais indicadas para serem objeto de mudança, aperfeiçoamento ou mesmo de inovação. Após minuciosa análise, foram selecionados os dois processos supracitados, os quais trazem resultados de curto e médio prazo sem a necessidade de muito investimento, sendo, portanto, viáveis para a instituição.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso**. Trad.: Eduardo Lasserre São Paulo: Futura, 2001.

BERLO, D.K. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

CAVALCANTI, Marcelo José; MOREIRA, Enzo de Oliveira. **Metodologia para estudo de caso**. Livro didático. 5 ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DAMODARAN, A. **Avaliação de Investimento: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DIAS, Sérgio Roberto (coord). **Gestão de marketing**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1992.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva 2006.

MARTINS, Gilberto A. **As atividades de marketing nas instituições de ensino superior**. São Paulo: USP, 1986.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **ISO 9001:2000: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

MEYER Jr, V. ; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas & tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças.. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2004.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **O homem, o arco e a flecha**: em direção a teoria geral da estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Ações para a qualidade**: GEIQ, gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma classe mundial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROCHA, Lygia Carvalho. **Orientação para clientes**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TAVARES, Fred. **Gestão da marca: estratégia e marketing**. Rio de Janeiro: E-papers, 2003.

WELCH, Jack; WELCH, Suzy. **Paixão por Vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.