

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**Qualidade em Serviços: Um estudo de caso de micro e
pequenas empresas prestadoras de serviços do Estado do Rio
de Janeiro finalistas no Prêmio Top Empresarial.**

Jaqueline Mateus de Moura

2006



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

Qualidade em Serviços: Um Estudo de Caso de micro e pequenas empresas prestadoras de serviços do Estado do Rio de Janeiro finalistas no Prêmio Top Empresarial

JAQUELINE MATEUS DE MOURA

Sob a Orientação da Professora
Stella Regina Reis da Costa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**.

Seropédica, RJ
Abril 2006

658.562

M929q

T

Moura, Jaqueline Mateus de, 1977-

Qualidade em serviços: um estudo de caso de micro e pequenas empresas prestadoras de serviços do Estado do Rio de Janeiro finalistas no Prêmio Top Empresarial/ Jaqueline Mateus de Moura. - 2006.

86 f.

Orientador: Stella Regina Reis da Costa.

Dissertação (mestrado)- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 74-77.

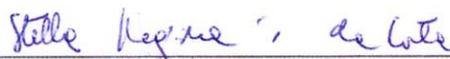
1. Gestão da qualidade total - Teses.
2. Prestação de serviços - Controle de qualidade - Teses. 3. Pequenas e médias empresas - Administração - Teses. I. Costa, Stella Regina Reis da, 1967- II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

JAQUELINE MATEUS DE MOURA

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios,
como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em
Negócios.**

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 19 /04/2006.



Stella Regina Reis da Costa. Dr^a. UFRRJ
(Orientador)



Antônio Carlos Nogueira. Dr. UFRRJ
(Membro)



Fernando Toledo Ferraz. Dr. UFF
(Membro Externo)

Dedico esta pesquisa a
Todo brasileiro,
Um povo criativo e guerreiro
que, apesar de todas as circunstâncias
socioeconômicas e políticas
deste país, luta com garra
para alcançar um lugar ao sol.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, pela fé e por sempre ajudar a quem cedo madruga.

À MINHA FAMÍLIA, meu PAI CLEARTON, minha MÃE MARIA TARCÊMIA e minha IRMÃ JULIANA, por tudo que sou, pelo apoio, dedicação, carinho e paciência.

A meu amigo e ídolo MESTRE ANDRÉ CARVALHO, por ser sempre minha verdadeira fonte de inspiração, pelos conselhos, apoio e incentivo.

À minha amiga, mãe, irmã e na maioria das vezes psicóloga ELIANE GOMES DOS SANTOS, pelo amor, apoio, colo, albergue, orientação e dedicação de amizade e carinho.

À minha orientadora, Prof^ª. STELLA REGINA REIS DA COSTA. Um agradecimento especial em acreditar no meu trabalho e me orientar a realizar um grande sonho.

À minha coordenadora, Prof^ª. ANA ALICE VILAS BOAS, por ser acolhedora e incentivadora da pesquisa científica.

À querida Prof^ª DIVA, uma verdadeira diva. Uma importante participação no processo decisório da minha vida, cuja maravilhosa aula foi de reflexão e filosofia.

A todos os PROFESSORES DO PPGEN/UFRRJ, por contribuírem na construção de uma nova visão profissional.

A todos os alunos da TURMA DE MESTRANDOS 2004, carinhosamente chamados de “Bando” por nosso representante de turma. A cada DISCENTE, um especial obrigada, pelos amigos conquistados, pelas fantásticas trocas de idéias, e pelos irmãos reencontrados. MARCELLO, GABI, SANDRINHA, DANI, ROBERTA, POÇA, LÉO, MARCOS BAIANO e JÚ a estes um carinhoso e especial muito obrigada.

A TODOS OS MEUS GRANDES, MARAVILHOSOS E VERDADEIROS AMIGOS, pelo apoio e motivação, em especial: MARIA IVONETE DA COSTA BRAGA (minha irmã de alma e sempre ao meu lado), CRISTINA MARTINS (uma especial inspiração de força e alegria de viver) KARINA DOMINGOS (uma presença fundamental em minha vida), EMERSON ALCANTARA (o carinho de sempre), VALÉRIA PIRES (minha carinhosa conselheira e ouvinte).

Aos COORDENADORES DO PQR LUIZ FERNANDO BERGAMINI DE SÁ e MARCOS DE ABREU BASTO LIMA, e à COORDENADORA DO PRÊMIO TOP EMPRESARIAL ROBERTA AQUINO DE MENDONÇA um agradecimento mais do que especial: Sem o apoio, crença e ajuda desta equipe este sonho não seria realizado.

A TODOS que de alguma forma participaram da idealização e construção de um sonho.
Um verdadeiro e carinhoso MUITO OBRIGADA!

*“Prefiro jamais compreender o amor,
o que seria somente uma inesgotável fonte de confusão.
Quero apenas experimentá-lo, em suas várias formas e sabores,
aumentando a dose gradativamente”*
Vlad Tepes – Conde Drácula

ZUGAIB, Roberta. **Drácula: O homem por trás do mito.**
São Paulo. Aleph, 2003

RESUMO

MOURA, Jaqueline Mateus de. **Qualidade em Serviços: Um estudo de caso de micro e pequenas empresas prestadoras de serviços do Estado do Rio de Janeiro finalistas no Prêmio Top Empresarial**. Seropédica: UFRRJ, 2006. 86p. (Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios).

A busca pela sobrevivência e competitividade organizacional através da inovação, adaptação e reformulação do modelo de gestão, pelas organizações no cenário atual, globalizado, é o objeto deste estudo: a gestão para excelência aplicada ao setor de serviços. Este segmento econômico, que está em constante crescimento e desenvolvimento é um grande gerador de emprego e renda. Prestar serviços de qualidade torna-se um diferencial competitivo, principalmente, para micro e pequenas empresas. Para análise da maturidade da gestão deste setor foi utilizado um estudo de caso compreendendo empresas envolvidas no Prêmio Top Empresarial do Estado do Rio de Janeiro, cujo principal objetivo é induzir às micro e pequenas empresas a construir uma nova estrutura organizacional inovadora e auto-sustentável. Com base em dados sócio-econômicos e estatísticos sobre o crescimento do setor de serviços, o aumento de micro e pequenas empresas na economia nacional e documentos sobre o Prêmio Top Empresarial a pesquisa procurou contemplar o objetivo geral que é responder a seguinte questão: será que micro e pequenas empresas estão preparados e/ou informadas sobre o que é realmente um modelo de gestão para excelência? Para isso, foi analisada a resposta de questionários e a, respectiva, pontuação de micro e pequenas empresas finalistas da categoria serviços do Prêmio Top Empresarial no período de 2003 a 2005. Os resultados deste trabalho apontam para uma variação média de pontos, em que alguns critérios ficaram bem abaixo da pontuação máxima necessária exigida pelo prêmio. Ao confrontar os conceitos apresentados no referencial teórico e a análise do estudo, conclui-se que as empresas participantes necessitam de capacitação específica para um melhor entendimento e desenvolvimento de conceitos relacionados à melhoria de sua gestão, para tornarem-se e manterem-se competitivas.

Palavras chave: Qualidade. Serviços. Prêmio Top Empresarial.

ABSTRACT

MOURA, Jaqueline Mateus de. **Service Quality: A case study of micro and small companies that render its services for the government of the state of Rio de Janeiro and are finalists in Prêmio Top Empresarial.** Seropédica: UFRRJ, 2006. 86p. (Dissertation, Professional Master's Degree in Management and Strategy in Businesses).

The search for the survival and organizational competitiveness through the innovation, adaptation and new formulation of the administration model, for the organizations in the current global scenery, is the object of this study: the management for applied excellence to the services sector. This economical segment, that it is in constant growth and development, is a great generator of job and income. To render quality services becomes a competitiveness differential, mainly, for 'micro' and small companies. For analysis of the management maturity of this sector a study case was used considering companies involved in the Top Business Award of the Rio de Janeiro State, whose main objective is to induce the 'micro' and small companies build a new innovative and auto-maintainable organizational structure. Based on socioeconomic data and statisticians on the growth of the services sector, the increasing of the 'micro' and small companies in the national economy and documents on the Top Business Award, the research sought to contemplate the general objective that it is to answer the following subject: Are the 'micro' and small companies prepared and/or informed about 'what is really an administration model for excellence'? So, it was analyzed the answer of questionnaires and the, respective, punctuation of the 'micro' and small finalists companies of the services category of the Top Business Award in the period from 2003 to 2005. The results of this research appear for a medium variation of points, where some criteria were considerably below the necessary maximum punctuation demanded by the award. When confronting the presented concepts in the theoretical referential and the analysis of the study, the conclusion was that the companies participant need specific training for a better understanding and development of concepts related to the improvement of its management, to become and maintain themselves competitive.

Key Words: Quality. Services. Top Business Award.

ÍNDICE DE TABELAS, FIGURAS E QUADROS

Figura 1 Fatores que Influenciam as Expectativas do Cliente em Relação ao Serviço a ser Prestado	08
Figura 2 Modelo dos Gap's ou Lacunas da Qualidade em Serviços	10
Figura 3 Modelo de Excelência do PNQ	27
Figura 4 Escala de Pontuação dos Prêmios de Qualidade	31
Figura 5 Comportamento do Líder	39
Figura 6 Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria	42
Figura 7 A Cadeia de Lucro dos Serviços	44
Figura 8 Resgate Histórico dos Modelos de Gestão	51
Figura 9 Ciclo PDCA de Controle de Processos	55
Figura 10 Fluxograma das Etapas da Metodologia.....	61
Tabela 1 Nascimentos e Mortes por Segmento Econômico 1997-2001.....	17
Tabela 2 Definições de Micro e Pequenas Empresas.....	23
Tabela 3 Taxa de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas 1998-2000.....	24
Tabela 4 Pontuações Máximas do PNQ 2006	28

Tabela 5	
Pontuação Máxima do PQRio	30
Tabela 6	
Pontuação do Prêmio Top Empresarial	31
Tabela 7	
CrITÉrios de AvaliaÇão do Prêmio Top Empresarial.....	33
Tabela 8	
EvoluÇão da ParticipaÇão de Micro e Pequenas Empresas no Prêmio Top Empresarial	35
Tabela 9	
Indicadores Ethos 2004	47
Tabela 10	
AtuaÇões da Responsabilidade Social Interna e Externa à OrganizaÇão.....	47
Tabela 11	
DefiniÇão dos Papéis de RH	52
Tabela 12	
SituaÇões Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa	59
Tabela 13	
AvaliaÇão do Prêmio Top Empresarial 2003.....	63
Tabela 14	
AvaliaÇão do Prêmio Top Empresarial 2004.....	63
Tabela 15	
AvaliaÇão do Prêmio Top Empresarial 2005.....	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	
Média de Nascimento e Mortes	18
Gráfico 2	
Participação dos Segmentos de Serviços.....	19
Gráfico 3	
Participação de Micro e Pequenas Empresas na Economia do Setor de Comércio e Serviços 2001	21
Gráfico 4	
Evolução Real da Receita 1998-2001.....	22
Gráfico 5	
Participação de Micro e Pequenas Empresas nos Prêmios Regionais e no Prêmio Top Empresarial (RJ).....	34
Gráfico 6	
Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Liderança.....	65
Gráfico 7	
Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Estratégias e Planos	66
Gráfico 8	
Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Cliente	66
Gráfico 9	
Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Sociedade	67
Gráfico 10	
Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Informação e Conhecimento.....	68
Gráfico 11	
Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Pessoas	69
Gráfico 12	
Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Processos	70
Gráfico 13	
Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Resultados	71

LISTA DE ABREVIACOES, SIGLAS E SÍMBOLOS

ProQP	Programa de Qualidade e Produtividade
PADCT	Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
TIB	Subprograma da Tecnologia Industrial Básica
PEGQ	Programa de Especializao em Gestão da Qualidade
RHAE	Programa de Capacitao de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas
PICE	Política Industrial e de Comércio Exterior
PACTI	Programa de Apoio a Capacitao Tecnológica da Industria
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio s Micro e Pequenas Empresas
FNPQ	Fundao para o Prêmio Nacional da Qualidade
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PQRio	Prêmio Qualidade Rio
FIRJAN	Federao das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
RES	Responsabilidade Social Empresarial
SEINPE	Secretaria de Estado e Energia, da Indústria Naval e do Petróleo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
1.1 Apresentação	01
1.2 Objetivo Geral	02
1.3 Objetivos Específicos	02
1.4 Justificativa	03
1.5 Problemas de Pesquisa	03
1.6 Delimitação do Estudo	03
2. GESTÃO DA QUALIDADE	04
2.1 Um Breve Histórico	04
2.2 Qualidade em Serviços	06
3. SETOR DE SERVIÇOS NO BRASIL.....	17
3.1 A Grande Importância de Micro e Pequenas Empresas	20
4. PRÊMIOS DE QUALIDADE	26
4.1 Prêmios Específicos para Micro e Pequenas Empresas	30
5. FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA	37
5.1 Liderança	37
5.2 Estratégia e Planos.....	40
5.3 Clientes	43
5.4 Responsabilidade Social e Ética.....	45
5.5 Informação e Conhecimento.....	48
5.6 Pessoas.....	50
5.7 Processos	53
5.8 Resultados.....	56
6. METODOLOGIA.....	59
6.1 Referencial Teórico	59
6.2. Classificação da Pesquisa	59
6.3. Etapas da Metodologia	60
7. RESULTADOS E DISCUSSÃO	62
7.1 Análise Geral	62
7.2. Análise por Critério	64
8. CONCLUSÃO.....	72
8.1 Sugestões e Recomendações	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXO.....	78

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

No espaço de tempo de 24 horas inúmeras situações ocorrem, como por exemplo: o planeta Terra completa sua volta de 360 graus; milhões de informações já circularam a uma enorme velocidade pela maior rede do mundo, a Internet. Empresas se constituíram ou fecharam suas portas; novos conceitos surgem; novas fórmulas; novas fontes de renda; novos segmentos econômicos; entre tantos outros acontecimentos. Enfim, tudo pode acontecer em frações de segundos. A capacidade de evolução do homem é tamanha que tudo é passível de acontecer, destruir ou evoluir. E, só dependerá do próprio homem vencer o seu processo evolutivo com a maior ferramenta de todas: a capacidade de adaptação ao meio, ou seja, a mudança.

Neste quadro fantástico de evolução, as empresas são obrigadas a mudar: de conceitos, de tecnologia, de processos, de competências, de locais, mudar para inovar e, principalmente, para continuar a existir no mundo contemporâneo e assustadoramente novo a cada 24 horas.

Na década de 80 quando surgiram as primeiras aplicações dos conceitos sobre qualidade e reengenharia muitas empresas não conseguiram evoluir posteriormente a esta época. Muitas não se adaptaram ao modelo adotado ou, simplesmente, engessaram e não inovaram para continuar a sobreviver.

Acontece que não basta implementar um modelo de gestão. É necessário absorver a idéia, modificar culturas, criar novos referenciais, e, assim, gerar novas perspectivas de crescimento.

O processo de evolução é constante e neste ínterim a mudança e respectiva adaptação deve ser contínua. Para toda nova tecnologia, principalmente novos modelos e/ou conceitos de gestão devem passar continuamente pela verificação se o caminho adotado gerará os resultados esperados. Como se a ferramenta PDCA (*Plan* – Planejar, *Do* – Fazer/Executar, *Check* – Verificar e *Action* – Atuar) fosse adotada naturalmente.

Neste meio globalizado cujo produto deixa de ser o fator principal de decisão de aquisição ou contratação. E, que marcas e patentes surgem como critérios decisivos. A informação passa a ser o grande trunfo na constante adaptação ao meio.

Os serviços surgem como o grande negócio da atualidade, mesmo o serviço como âncora do negócio ou somente para agregar valor. Atuar estrategicamente com prestação de serviços tem sido economicamente atrativo para alguns segmentos, tais como: “Serviços destinados ao produtor, serviços destinados ao consumidor ou fornecimento do auto-serviço” (TÉBOUL, James, p.13).

No setor *offshore* de Macaé/RJ, por exemplo, que é a extração de petróleo em alto mar, existe uma cadeia de prestação de serviços mapeado pelo SEBRAE/Macaé de até a sétima camada. Ou seja, não se considera a terceirização de serviços como segmento de atuação das organizações, mas uma contemporânea nomenclatura chamada de septeirização.

E os destaques no mercado de serviços são micro e pequenas empresas. Um número crescente a cada ano. Alguns fatores podem colaborar para isto: a criatividade empreendedora, falta de oportunidade no mercado principal, profissionais experientes e ainda na ativa, anseio por ser dono do próprio negócio, ou até mesmo uma alternativa para sobreviver, contribui para o desenvolvimento de micro e pequenas.

Preocupados com toda a ágil evolução do mercado e na busca pela sobrevivência organizacional através da inovação, adaptação e competição, destaca-se o objeto deste estudo: A Qualidade em Serviços. E para contribuir cientificamente será analisado um estudo de caso com base nos Critérios de Excelência do Prêmio Top Empresarial, onde o principal objetivo é modificar o interior da organização. Através da remoção dos vícios de procedimentos e disseminação da cultura de que através da sinergia entre processos e pessoas será possível alcançar o resultado almejado, isto é, a sustentabilidade socioeconômica.

O presente trabalho contempla os temas relacionados acima e tem o objetivo de identificar possíveis espaços ou, mais claramente, lacunas na Gestão de micros e pequenas empresas finalistas deste Prêmio.

O primeiro capítulo introduz e apresenta a pesquisa.

O segundo, terceiro, quarto e quinto capítulos tratam da revisão bibliográfica pertinente aos conceitos que se relacionam ao tema central e a contextualização da pesquisa. Através de conceitos atuais sobre Gestão da Qualidade, Qualidade em Serviços, o Setor de Serviços no Brasil, o Avanço de Micro e Pequenas Empresas, os fundamentos dos Prêmio de Qualidade, mais especificamente sobre TOP EMPRESARIAL, e, por fim, os Critérios de Excelência.

O sexto capítulo deste trabalho apresenta a metodologia aplicada neste estudo, uma pesquisa com empresas finalistas da categoria serviços do Prêmio Top Empresarial.

Resultados e discussão compõem o sétimo capítulo do trabalho.

Finalmente, o oitavo capítulo traz as principais conclusões obtidas a partir deste estudo e encerra o trabalho sugerindo novas perspectivas de pesquisa sobre a temática abordada.

1.2 Objetivo Geral

Contribuir cientificamente para a Sociedade com dados atuais e concretos, onde há existência de um setor econômico que está crescendo em constante crescimento e pretende prestar um serviço de qualidade e excelência. Para isso serão utilizados critérios de avaliação do Prêmio de Qualidade Top Empresarial voltado para micro e pequenas empresas. Nesta pesquisa foram realizadas coletas de dados e análise dos resultados apresentados com a finalidade de tentar responder a seguinte questão: como será que micro e pequenas empresas estão preparadas e/ou informadas sobre o que é realmente um modelo de gestão para excelência?

1.3 Objetivos Específicos

- Fornecer embasamento teórico com a finalidade de posicionar o tema apresentado num cenário consistente sobre Qualidade e Qualidade em Serviços;

- Apresentar dados sócio-econômicos a fim de posicionar a importância dos prestadores de serviço na atualidade;
- Apresentar dados estatísticos econômicos que mostrem o crescimento e a importância de micro e pequenas empresas no setor de comércio e serviços;
- Analisar importância dos Prêmios de Qualidade para as empresas;
- Fornecer embasamento teórico sobre os Critérios de Excelência que compõem o Prêmio Top Empresarial;
- Mensurar dados sobre os questionários respondidos por micro e pequenas empresas finalistas durante a avaliação do Prêmio Top Empresarial;
- Procurar explicar de forma objetiva o possível entendimento ou não sobre o modelo estudado e sua respectiva aplicação nas empresas utilizadas como estudo de caso.

1.4 Justificativa

Este projeto pode se justificar pela teoria e pela prática. Pela teoria, através do volume de bibliografias sobre o tema Qualidade em Serviços e pelo fato da academia pesquisar a importância da aplicação destes conceitos na prática. O que tem chamado a atenção dos pesquisadores é a evolução do mercado baseado em serviços e como mensurar a prestação deste serviço, a não ser pela gestão da qualidade.

Pela prática através do estudo de caso que foi realizado com empresas do segmento de serviços e finalistas do Prêmio Top Empresarial. E, por estatísticas de órgãos renomados, tais como IBGE, SEBRAE entre outros.

1.5 Problemas de Pesquisa

Como micro e pequenas empresas finalistas da categoria serviços no Prêmio Top Empresarial estão ou não preparadas e/ou informadas sobre os conceitos dos critérios do modelo de Gestão de Excelência.

1.6 Delimitação do Estudo

O estudo está limitado ao Estado do Rio de Janeiro, onde foram selecionadas empresas do setor de serviços finalistas do Prêmio Top Empresarial.

2 GESTÃO DA QUALIDADE

Com base na busca intensa de produtos e serviços de qualidade o próprio consumidor dita as regras de quais produtos/serviços são mais adequados e, conseqüentemente, quais empresas tornar-se-ão competitivas no mercado. Por outro lado, essas empresas correm contra o tempo para alcançar o tão desejado patamar de Excelência. A ponto de atender não somente às expectativas desses consumidores, que não param de crescer em todo mundo, como também como os anseios de seus outros *stakeholders*¹

Diante desta realidade, as seções seguintes abordam teoricamente a questão da Gestão da Qualidade, Qualidade em Serviços, situa na economia nacional a importância e crescimento do setor de serviços e de Micro e Pequenas Empresas (MPE's) e pontua, posteriormente, mais especificamente os Critérios correspondentes à Gestão por Excelência.

2.1 Um Breve Histórico

Qualidade não é uma prática recente. Desde séculos atrás já pense pensava ou falava em um conceito que atendesse às necessidades e exigências de toda humanidade. Assim, dizia o grande Filósofo, Aristóteles em 350 a.C. “A perfeição não deve ser um ato, mas deve ser um hábito”, era traduzido desta forma o hábito para uma atitude e não somente um conceito que deve ser aplicado puro e simples. Deve estar inserido no escopo do dia-a-dia da organização e assim gerar benefícios contínuos internamente e externamente à empresa.

Em PALADINI (1990) apud BERGHAUSER (2001, p.3), verifica-se:

“A importância da qualidade é decorrente da sua profunda ligação com o objetivo básico de qualquer empresa. Analisado em seu contexto mais amplo, o objetivo de qualquer empresa é sobreviver. A única forma que a empresa dispõe, para tanto, é vender seus produtos, ou seja, mantendo sua faixa de atuação no mercado. E, como qualquer ser vivo, a empresa ambiciona crescer, desenvolver-se, o que só pode ser possível se ampliar suas vendas, ou seja, conquistando novos mercados. Dessa forma, para sobreviver a empresa precisa considerar o cliente como meta prioritária, já que de sua satisfação vai depender a manutenção dos produtos no mercado.”

De acordo com MARSHALL et al (2003, p. 18 a 24) o processo evolutivo da qualidade passou por eras até chegar aos dias atuais:

- a) Qualidade na Indústria: No século XIX em plena Revolução Industrial... as fábricas maiores, com processos de produção mais complexos, tinham inspetores de qualidade nas próprias linhas de montagem, e estes se reportavam a supervisores de produção. A qualidade era garantida pelo esforço dos trabalhadores supervisionados pelos inspetores de linha;

¹ Em SERRA et al (2004,p.18) “*stakeholders* São todos os agentes ou grupos que contribuem para o desempenho da organização ou que são, de algum modo, afetados por ela”.

- b) Gerenciamento da Qualidade: Em meados da década de 20 observou-se a primeira onda do controle estatístico de processo (CEP)... Em 1924, o matemático Walter A. Shewhart desenvolveu os gráficos de controle e, alguns anos depois, H. F. Dodge e H. G. Romig produziram tabelas para inspeção por amostragem, caracterizando o início do controle estatístico da qualidade;
- c) Qualidade no Japão: Em 1946, foi fundado no Japão a *Japanese Union of Scientists and Engineers* (Juse), com o objetivo de desenvolver, disseminar práticas e métodos na área da qualidade... surgiram os primeiros círculos de controle da qualidade (CCQ). Na segunda metade da década de 50, o *total quality control* (TQC) ganhou fama, expandindo o conceito da qualidade de modo a incluir a qualidade no projeto (e o desenvolvimento de produto) e indicadores de desempenho. Para os japoneses há também o *total quality management* (TQM), uma abordagem gerencial de organização baseada na participação de todos, dirigida para a satisfação do consumidor e dos membros da organização e da sociedade.

Conforme NASCIMENTO (2003) apud RIBEIRO (2003, P.20):

“Intensificou-se o intercâmbio de informações sobre qualidade, quando foram estabelecidos padrões minimamente admissíveis de qualidade, internacionalmente aceitos, com o surgimento da série de normas ISO 9.000, da certificação de produtos, sistemas e serviços, assim como de premiações relacionada à gestão pela qualidade total”.

No Brasil o movimento iniciou-se a partir dos anos 50 com a criação das indústrias de produtos de base. “A preocupação com segurança pessoal e operacional, através da qualidade dos equipamentos, surgiu nas indústrias siderúrgica, do petróleo e petroquímica”. (MARTINS, 2003, p.21)

Nos anos 80, o Governo iniciou a implementação de diversos programas de qualidade os quais tinham o objetivo de (MARTINS, 2003, p. 22):

“Dar condições às empresas brasileiras, privadas e públicas, de buscarem a competitividade como uma estratégia de desenvolvimento, visando a capacitação tecnológica e a gestão empresarial inovadora, baseando-se na aplicação de práticas voltadas para a qualidade e a produtividade”.

Tais programas são:

- ProQP – Programa da Qualidade e Produtividade – alta produtividade, com qualidade e baixos custos;
- PADCT – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - envolvia:
 - TIB – Subprograma da Tecnologia Industrial Básica;
 - PEGQ – Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade;
 - Programa de Capacitação para a Qualidade;
 - Programa de Capacitação de Multiplicadores;
 - Programa de Cooperação Externa;
 - Programa Cooperativo para a Gestão Avançada da Qualidade;

- RHAE – Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas – Aumenta a capacidade tecno-científica das empresas;
- PICE – Política Industrial e de Comercio Exterior – aumento da comercialização de bens e serviços, através dos seguintes programas:
 - PACTI – Programa de Apoio a Capacitação Tecnológica da Indústria;
 - PCI - Programa de Competitividade Industrial;
 - PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade.

A partir da disseminação do conceito e programas com a finalidade de se alcançar a “adequação ao uso” (JURAN, 1992, p.9) ou “de estudar as necessidades do consumidor e de fornecer serviços ligados ao produto” (DEMING, 1990, p.129) surgiram os prêmios de qualidade com o objetivo único de estabelecer e, conseqüentemente, avaliar o modelo de gestão adotado pelas organizações mundiais a fim de alcançar o ápice da excelência na gestão e a sobrevivência socioeconômica.

A Gestão da Qualidade é a busca contínua, sendo assim uma tendência e uma necessidade de todas as organizações. Como diz LOVERY (2000) apud BERGHAUSER (2001, p.3): “Devem adotar o sistema de Gestão pela Qualidade como um diferencial não somente de competitividade mas para a excelência”

2.2 Qualidade em Serviços

No furor de tantas mudanças os serviços passam a ser estratégicos, não só por sua prestação em si, mas o modo como são apresentados.

Na reportagem de capa da Revista Exame de outubro de 2001 traz: “ Por que os serviços são tão ruins: Bem-vindo à Economia do Cliente. Nunca se falou tanto em serviços de excelência. Mas não esfregue as mãos ainda. Nunca, também, uma promessa foi tão solenemente quebrada”. E ao ler a matéria verifica-se: “A resposta mais óbvia e mais honesta talvez seja: Prestar um bom serviço é difícil. Torna-se impossível na medida em que a maior parte das empresas não coloca a palavra “servir” no coração de seu negócio”.

As dificuldades em servir bem e ter qualidade na prestação deste serviço está associada a uma série de questões dentre elas que entender o conceito de serviços é primordial antes mesmo de se falar em qualidade em serviços.

Em GRÖNROOS (1995, P.36) apud COELHO (2004, p.26) está citado que:

“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como soluções ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

Por ser normalmente muito difícil definir serviços os autores LOVELOCK & WRIGHT (2004, p.5) lançam duas definições que capturam a essência dos serviços:

“♦ Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

◆ Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios² para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.”

Em FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000, p.60) “o conceito do serviço, ser torna um projeto que transmite a clientes e empregados quais serviços eles devem receber e dar”.

Para SLACK et al (1997, p.146) “um produto ou serviço é qualquer coisa que possa ser oferecida aos consumidores para satisfazer suas necessidades e expectativas... que possuem três aspectos: um conceito³, um pacote⁴ e o processo⁵”.

A partir dos conceitos apresentados é possível observar o termo que aparece em maior número, implícito ou explícito, é benefício. Isto é, oferecer um serviço é oferecer benefícios. E de uma forma holística oferecer um benefício extensivo a todos os atores envolvidos no processo: clientes, colaboradores, fornecedores, governo e por que não até a sociedade.

Serviço bem servido é sinônimo de pessoas satisfeitas, funcionários bem treinados e felizes, impostos recolhidos, fornecedores certos e comprometidos, empregos oferecidos, redução no número de reclamações, entre outras situações. Mas para se alcançar este contentamento global qual o melhor caminho a percorrer? Cada pessoa tem um nível de percepção, um grau de satisfação. Para alcançar a qualidade em serviços é necessário além de entender o conceito de serviços, compreender as percepções, necessidades e expectativas dos clientes, que cada vez mais estão esclarecidos: Quanto ao que querem, como querem, e em caso de não terem exatamente o que gostariam, sabem aonde encontrar punição para de algum modo cobrir a sua insatisfação.

COELHO (2004, p.37) diz que:

“Uma necessidade é um estado de equilíbrio interno do indivíduo, o que é resultado de uma privação da satisfação. Já as expectativas do cliente são o que ele espera do serviço, sendo formadas a partir das necessidades, porém as expectativas podem ser mais ou menos exigentes que as reais necessidades”.

Em LOVELOCK & WRIGHT (2004, p.103) “as expectativas dos clientes envolvem diversos elementos, inclusive serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e uma zona de tolerância que se estende entre os níveis de serviço desejado e adequado”.

Assim, serviço desejado está relacionado àquilo que o cliente espera receber, isto é, o que o cliente realmente deseja algo maior do que quanto se espera algo ótimo. Serviço adequado é o mínimo aceitável sem gerar grandes exageros e que não o deixará insatisfeito. E, o serviço previsto é considerado um bom serviço, aquilo que o cliente acredita que a empresa possa realizar de fato. A zona de tolerância é o espaço de aceitação que os clientes agüentam

² Em LOVELOCK & WRIGHT (2004, p.5) “benefício é uma vantagem ou ganho que os clientes obtêm do desempenho de um serviço ou uso de um bem físico”.

³ Em SLACK et al, (1997, p.146) “conceito é o conjunto de benefícios esperados que o consumidor está comprando”.

⁴ Em SLACK et al, (1997, p.146) “pacote são os componentes que proporcionam os benefícios definidos no conceito”.

⁵ Em SLACK et al, (1997, p.146) “processo é aquele cuja operação produz o pacote de produtos e serviços componentes”.

durante a produção de um serviço, isto é, o nível de variação aceitável que poderá diminuir ou aumentar conforme alguns fatores do tipo: segmento, tipo de mercado, preços praticados, cultura local, entre outros.

Na figura 1, é possível observar os fatores que influenciam as expectativas do cliente quanto ao serviço a ser prestado relacionado com as cinco dimensões utilizadas para julgar a qualidade deste serviço:

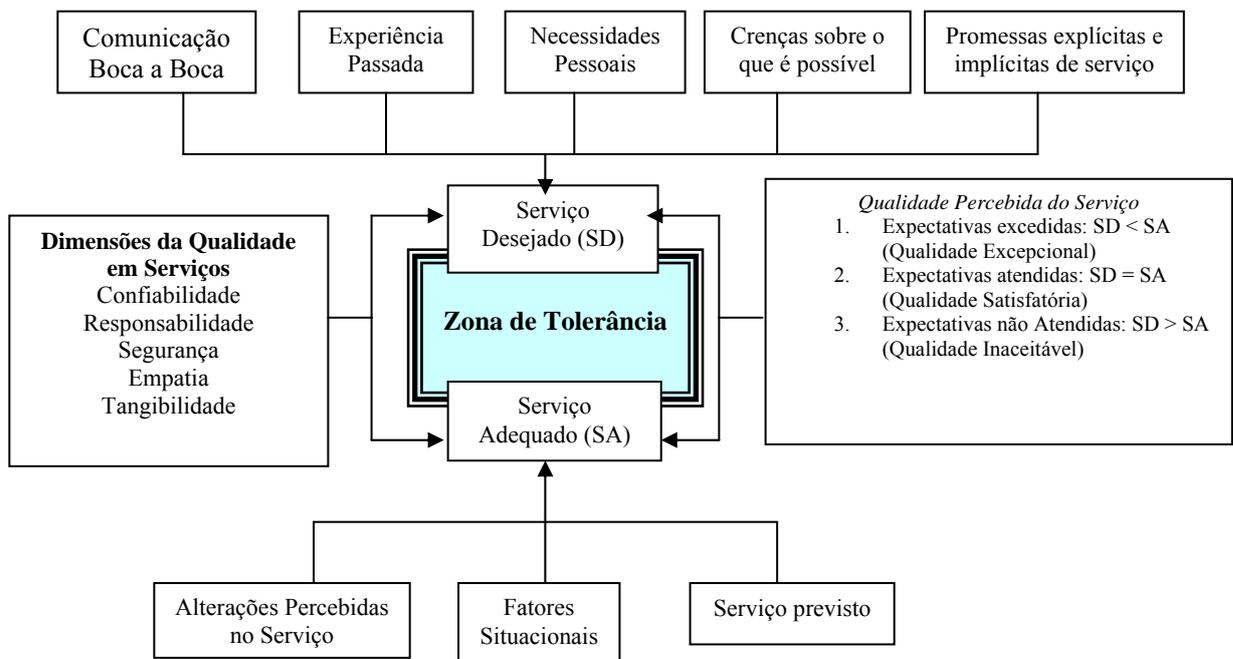


Figura 1 - Fatores que Influenciam as Expectativas do Cliente em Relação ao Serviço a Ser Prestado

Fonte: Adaptado de LOVELOCK, Christopher e WRIGHT, Lauren (2004, p.104), FITZSIMMONS, James A e FITZSIMMONS, Mona J (2000, p.250), BERRY, Leonard L. (2001, p.141)

As cinco dimensões citadas por LOVELOCK & WRIGHT (2004, p.109) e FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000, p.250) podem ser resumidas a seguir:

- Confiabilidade: É, em poucas palavras, entregar, seja cumprir, o serviço conforme o prazo prometido. Por exemplo: Atender no dia e hora marcados; Ter a manutenção esperada; Receber informações sem erros. Isso torna uma prestação de serviço confiável;
- Responsabilidade: Está relacionado à disponibilidade da equipe e toda empresa prestadora de serviços em reverter uma situação praticamente perdida, isto é, por exemplo, servir uma bebida de cortesia em uma fila enquanto as pessoas aguardam para entrar no restaurante. Pode ser considerada, também, como a sensibilidade dos funcionários ao pronto atendimento;
- Segurança: Transmite se as competências dos funcionários estão realmente desenvolvidas e sendo aplicadas, tais como: Informação, educação, presteza, cortesia, respeito, comunicação, entre outras qualidades e características necessárias a passar confiança e confidencialidade ao cliente;
- Empatia: É a personalização do serviço prestado. Inclui algumas características do tipo: Acessibilidade, sensibilidade e esforço para atender as necessidades dos clientes;
- Tangibilidade: São as instalações físicas, equipamentos, apresentação da equipe, materiais para comunicação.

A qualidade em serviços é uma matemática de certa forma simples cujo resultado será a superação das expectativas dos clientes com base nas dimensões estabelecidas. Essas dimensões são utilizadas para construir uma ferramenta chamada SERVQUAL, que é uma escala padronizada de 22 itens que mede as expectativas e percepções dos clientes sobre qualidade do serviço prestado.

Para TÉBOUL (1999, p.119) “qualidade do serviço conjuga duas exigências fundamentais: Atrair novos clientes (o que é essencialmente da alçada do marketing) e torná-los fiéis (o que torna necessário um maior número de operações). É preciso, a princípio, divulgar e vender o serviço, mas o que gera recompra é a satisfação do cliente após a prestação do mesmo”.

Para trilhar o caminho do contentamento global se faz necessário à utilização de algum modelo que possa ser possível identificar onde estão os erros, falhas, lacunas, ou melhor, os gap's do processo de execução do serviço. A lacuna pode ser definida como “uma discrepância entre o desempenho de um fornecedor de serviço e as expectativas do cliente” (LOVELOCK & WRIGHT, 2004, p.107)

Assim, segue um modelo utilizado por LOVELOCK & WRIGHT (2004), FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000) e adaptado por SLACK et al(1997) desenvolvido por PARASURAMAN et al (1985), conforme descrição de COELHO (2004,p.43): “PARASURAMAN et al (1985) desenvolveu um modelo denominado de Modelo das Falhas ou Gap's da Qualidade que busca auxiliar os gestores a compreenderem as fontes dos problemas da qualidade dos serviços e como melhorá-los”

Na figura 2, mostra o Modelo dos Gap's ou Lacunas da Qualidade em Serviços:

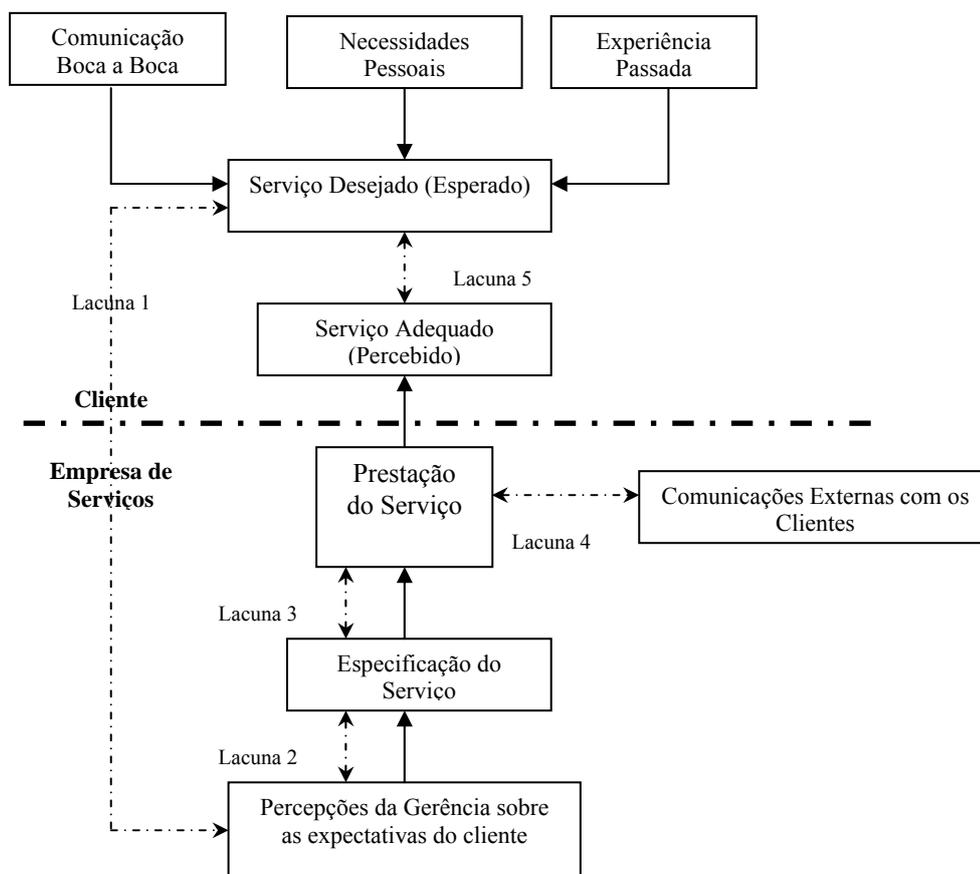


Figura 2 - Modelo dos Gap's ou Lacunas da Qualidade em Serviços

Fonte: PARASURAMAN et al (1985, p.44) apud COELHO, Claudia Duarte dos Anjos (2004, p.43)

Desta forma as Lacunas citadas no gráfico referem-se a:

Lacuna 1 – Lacuna do Conhecimento ou Lacuna entre as expectativas ou especificações do consumidor e as percepções ou especificações da operação/gerencia: Resume-se na diferença entre o que a empresa de serviços acredita que o cliente espera e a real necessidade e expectativa deste cliente.

Lacuna 2 – Lacuna nos Padrões ou Lacuna Conceito-Especificação: É a diferença entre a forma como a organização especificou a qualidade do serviço internamente e a percepção sobre as expectativas do cliente.

Lacuna 3 – Lacuna na Entrega ou Lacuna Especificação de Qualidade-Qualidade Real: Relaciona-se a diferença entre os padrões de entrega especificados e a real qualidade do serviço proporcionado pela operação.

Lacuna 4 – Lacuna nas Comunicações Internas ou Lacuna Qualidade Real-Imagem Comunicada: A diferença entre as comunicações externas da organização que julga que é característica, qualidade do serviço e o que realmente a empresa de serviços é capaz de entregar.

Lacuna 5 – Lacuna nas Percepções ou Lacuna entre o Serviço Esperado e o Serviço Percebido: Diferença entre aquilo que é realmente entregue e aquilo que o cliente percebe ao receber.

LOVELOCK & WRIGHT (2004 p.109) cita, ainda, duas lacunas como a seguir:

Lacuna 6 – Lacuna da Interpretação: Diferença entre o que a campanha de comunicação da empresa de serviço realmente promete e aquilo que o cliente acha que foi prometido por essas comunicações.

Lacuna 7 – Lacuna no Serviço: Diferença entre o que o cliente espera receber e suas percepções do serviço real entregue.

Evitar estas lacunas e/ou identifica-las e tentar corrigir é um passo para chegar à qualidade do serviço global, aquela já citada que envolve todos os atores na concepção de um serviço.

Com base no “Decálogo para Serviço” de BARROS (1999, p.41-50) e nos “Princípios da Qualidade em Serviços” de DENTON (1990, p.195-216) serão apresentados 19 pontos ou princípios sugeridos à formulação de procedimentos em empresas de serviço que pretendem chegar a excelência na sua gestão. Os tópicos foram adaptados e ordenados dentro de um critério de importância, este critério foi baseado nos pontos preestabelecidos pelos autores, isto é, intercalados, desmembrados e em outros casos aglutinados:

I. Desenvolver um Nicho Estratégico.

Não é simplesmente abrir um negócio mais sim desenvolver as competências⁶ deste negócio. Através da avaliação correta do mercado, segmento de atuação, clientes em potencial, formulação de estratégias e os planos de ação que serão seguidos.

Segundo DENTON (1990, p.198) “Estratégia é descobrir e desenvolver o serviço ou serviços únicos que permitam que uma empresa “avance um passo” sobre os competidores. Isso envolve atributos e perspectivas particulares de um negócio, que o cliente aprecia e apoiará de maneira firme”.

II. Visão Gerencial.

Em DENTON (1990, p.195):

“Para desenvolver uma abordagem única, em primeiro lugar, esses diretores devem ter uma visão clara a respeito de como as coisas devem ser e, então, fazer com que os outros dentro da organização aceitem essas suas formas de ver as coisas. A visão do presidente e a sua capacidade de comunicá-la aos outros é o cimento que junta todas as outras peças do quebra-cabeças da satisfação dos clientes”.

Com a estratégia montada, a visão clara do comandante que irá conduzir esta embarcação é primordial para o entendimento de todos os atores envolvidos no processo de operacionalização do serviço. O fazer e acontecer devem começar por cima.

“Não basta ter uma ideologia é preciso ser capaz de transmiti-la, de contagiar os outros com suas idéias” (HAMEL, 2000, p.190)

⁶ Em BOOG, Gustavo G (1991, p.13), “competência Empresarial é o conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve para produzir e aperfeiçoar, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades de seus clientes e usuários”.

III. Demonstre o comprometimento/apoio.

Para DENTON (1990, p.198) “não importa o assunto, parece que uma grande questão-chave é o compromisso das gerências. São necessárias intenções e ações para provar o compromisso das gerências com a qualidade”.

BARROS (1999, p.48) diz:

“Comprometimento com a Qualidade é um dos alicerces mais fortes para o êxito de uma empresa, mormente aquela que disputa mercados competitivos. Não há Qualidade duradoura sem o comprometimento de todos e, em especial, da hierarquia...A recomendação mais acertada é a de se criar um evento mobilizador, marcando o início de novos caminhos para a Qualidade na organização, deixando claro que, a partir daquela data, a preocupação com a Qualidade será comemorada diariamente, sem a conotação de um dia ou semana específicos para este fim.”

IV. Seja um Exemplo de Qualidade.

O comandante é o exemplo. Não há como disseminar o conceito de comprometimento, cooperação, responsabilidade, postura ética e coerente com o negócio se o Líder em questão fizer tudo ao contrário. Dar o exemplo é fundamental.

BARROS (1999, p.42), diz: “O exemplo de Qualidade, através de postura, atitudes, ações e relações interpessoais, é uma arma poderosa para a fixação de conceitos, induzindo as pessoas a procederem da mesma forma”.

V. Entender o Seu Negócio.

Na visão do autor o entendimento do negócio deve estar nas entranhas do dirigente, desta forma sugere com base em relatos de organizações que tiveram o mesmo procedimento de que a melhor maneira do gestor ter pleno entendimento do negócio é um crescimento de baixo para cima.

“As formas de se desenvolver o entendimento entre seu pessoal varia de uma organização para outra. A forma mais simples é montar esse entendimento partindo da base”. (DENTON, 1990, p.201)

VI. Mobilize todos, Sem Exceção.

Na introdução deste trabalho foi descrito o seguinte parágrafo: “Acontece que não basta simplesmente implementar um modelo de gestão tem que absorver a idéia, modificar culturas, abraçar a causa e criar novos referenciais para, assim, gerar novas perspectivas de crescimento”. A mobilização deve acontecer em todas as esferas da organização, desde todo o operacional, envolver terceiro, caso haja, vir pelo dono da organização, trilhar toda a gerência, enraizar os novos conceitos, motivar as pessoas, criar esperança, esse é o caminho.

“A visão moderna da Qualidade envolve todos os funcionários em compromissos de melhoria constante. Desta forma, qualquer que seja a dimensão de um Programa da Qualidade, é imperativo que se envolva toda a estrutura organizacional, principalmente na fase inicial em que se promovem a sensibilidade e equalização conceitual”. (BARROS, 1999, p.50)

VII. Contrate as pessoas Certas.

Pessoas certas nos lugares corretos. Com a agilidade do dia-a-dia e o volume de negócios a ser gerido não há como testar a mão-de-obra e ir trocando ao longo do processo. Um processo seletivo aprimorado, com os conceitos claros do negócio e acima de tudo com informações objetivas sobre qual profissional se deseja contratar resolve em média parte de problemas com gestão de equipe.

“Os clientes querem ser tratados com cortesia normal. Eles querem alguém que os ajude, que possa e que queira solucionar problemas. Algumas dessas características podem ser desenvolvidas através do treinamento, mas depende de se achar as pessoas certas para um certo negócio em particular”. (DENTON, 1990, p.211)

VIII. Eduque os seus funcionários antes de treiná-los.

Para BARROS (1999, p.41) existe uma diferença clara entre educação e treinamento. Onde, “educar é fazer com que as pessoas entendam os princípios do que fazem, a importância de seu trabalho, os fundamentos de sua tarefa e a responsabilidade de suas ações”. E, “treinar é basicamente desenvolver habilidades”.

“A educação profissional nas empresas deve seguir o chamado efeito cascata, ou *top-down*: Cada gestor deveria planejar pequenas e rápidas sessões diárias de educação do seu pessoal”. (BARROS, 1999, p.42)

IX. Avalie constantemente o atendimento das necessidades básicas.

Para BARROS (1999, p.44) não existe a satisfação plena no trabalho, diria ser isto algo utópico. O mesmo acredita que “ações que mantenham os funcionários em bons níveis de participação quanto às suas necessidades básicas, mesmo que seja nos patamares do “relativamente satisfeitos”, serão alicerces importantes na busca da excelência da Qualidade”.

X. Reconheça, incentive e treine com base no perfil dos talentos da organização.

“Identifique pessoas talentosas que por falta de um incentivo para maior especialização acabam se desinteressando da função, ou são dominadas pela rotina, produzindo baixos níveis de Qualidade” (BARROS, 1999, p.47)

Mesmo com cuidado na contratação as empresas não podem deixar estagnados os seus Recursos Humanos. Até porquê os conceitos mudam, as pessoas desejam e anseiam sempre por outros objetivos, o ser humano é assim, naturalmente inquieto. E, por isso, é necessário estar atento aos talentos que surgem e se transformam. Saber reconhecer, avaliar, treinar é vital para operacionalização do negócio. Principalmente no caso de uma empresa prestadora de serviços onde seu maior capital, acima de qualquer coisa, é as pessoas. Assim, DENTON (1990, p.215) coloca:

“Participação nos lucros, pagamentos e pacotes de benefícios também oferecem incentivos para se trabalhar, mesmo sabendo-se que o reforço não é imediato ou direto. A questão importante é lembrar que as pessoas devem ver a conexão entre ações e resultados. As pessoas são inteligentes e elas esperam ser pagas de alguma forma pelos resultados de seus serviços”.

E mais:

“Treinamento baseado no perfil é mais do que aprender boas maneiras, polidez ou “sorrir e telefonar”. O treinamento baseado no perfil enfoca o desenvolvimento de formas de melhorar a qualidade em serviços. O

treinamento não deve ser abordado sob a forma de conta-gotas. O treinamento deve ser projetado de forma a ensinar aos empregados e gerentes os perfis básicos necessários para melhorar os serviços.” (DENTON, 1990, p.213)

XI. Incentive para que os funcionários criem. Desafie-os.

São os funcionários que estão diariamente em contato com os clientes. É o capital intelectual da empresa a fonte inesgotável de idéias e, por isso, alimente sua capacidade criativa através de incentivos e reconhecimentos.

“Boa parte das mega inovações da Schwab⁷ resultou de uma série de mini-inovações, induzidas por indivíduos que aprenderam a viver na pele nos clientes”. (HAMEL, 2000, p.226)

XII. Agregue conhecimentos sistematicamente.

“Não me refiro necessariamente ao conhecimento técnico do candidato no momento da tarefa, ou sobre ela especificamente, mas ao conhecimento mais amplo da Qualidade. O fator diferencial entre as empresas, num futuro bem próximo, será o nível de conhecimento de seus funcionários.” (BARROS, 1999, p.45)

Na Era do Conhecimento gerir esta matéria-prima de maneira consciente e eficaz nas organizações é vital para sobrevivência no mercado. Esta afirmativa justifica-se com um trecho do artigo de Ikujiro Nonaka: “A Empresa Criadora de Conhecimento” (NONAKA, 2000, p.28):

“Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase da noite para o dia. As empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos, disseminam-nos profundamente em toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Essas atividades caracterizam a empresa “criadora do conhecimento”, cujo negócio exclusivo é inovação contínua”.

XIII. Promova uma comunicação eficaz.

“A informação é uma matéria-prima vital no campo da Qualidade de serviços. Pelo acentuado grau de subjetividade, os serviços muitas vezes contam apenas e tão somente com a informação como única ferramenta de trabalho.” (BARROS, 1999, p.48)

XIV. Aplicar os Fundamentos Operacionais.

Por ser uma atividade de característica intangível, a produção de um serviço, muitas empresas não levam em consideração o fato de estruturar uma área de produção. Isto mesmo, produção para serviços. As mesmas técnicas de produção e operação de produtos podem ser usadas para serviços. Os mesmos modelos matemáticos, estatísticos e econômicos. Os estudos de logística, layout, gerenciamento de estoques, entre outras atividades utilizadas quase que exclusivamente no processo fabril são bem-vindas na produção de um serviço.

⁷ Charles Schwab, empresa do ramo financeiro. Uma corretora que inovou com a criação do setor de corretagem com descontos ao cortar altas comissões. E, ainda, criou um supermercado de fundos de investimento. Lá o cliente pode escolher várias alternativas de aplicações.

“É o gerenciamento operacional que produz os altos níveis de serviços. São os serviços com qualidade, que mantêm cativos os clientes e é o gerenciamento operacional que permite serviços com alto nível”. (DENTON, 1990, p.203)

XV. Entender, Respeitar e Monitorar o Cliente. DENTON p.205:

Em negociação existe uma tática conhecida como Tática do Tancredo, uma alusão a uma célebre frase do falecido Presidente Tancredo Neves que dizia: “Tem que ficar rouco de tanto ouvir”. E no trato aos clientes as empresas podem levar a frase ao pé da letra. Como coloca DENTON (1990, p.205):

“Talvez a melhor forma de se desenvolver uma estratégia efetiva de serviços seja simplesmente ouvir os clientes. Geralmente, os clientes desejam dizer às empresas o que querem, se as mesmas se dispuserem a ouvi-los – realmente ouvi-los! Ouvir é mais do que colocar cartões ou formulários de reclamação à disposição dos clientes, como fazem muitas cadeias de hotéis. As empresas precisam ouvir de forma ativa. Elas precisam procurar formas criativas de melhorar seu conhecimento acerca de todas as atitudes, preferências e desejos de seus clientes”.

XVI. Usar Tecnologia Apropriada.

“A tecnologia pode ser uma forma importante de melhorar os serviços, desde que o seu uso se restrinja a essa meta e à meta de ficar mais próximo do cliente”. (DENTON, 1990, p.209)

XVII. A Necessidade de inovar.

Para HAMEL (2000, p.66) “inovação do conceito de negócio é a capacidade de imaginar conceitos de negócios drasticamente diferentes ou novas maneiras completamente novas de diferenciar conceitos de negócios já existentes. Assim, a inovação do conceito de negócio é a chave para a criação de nova riqueza”.

E, ainda, “nos casos mais eficazes, a inovação do conceito de negócio deixa os concorrentes perplexos, retorcendo-se por dentro”. (HAMEL, 2000, p.68)

Os papas da estratégia do novo século, Hamel e Prahalad, defendem a inovação como a vantagem competitiva na economia globalizada.

Por isso, DENTON (1990, p.209) coloca: “Os fornecedores de serviços devem explorar continuamente novas formas de fornecer serviços a seus clientes. Isso significa que é preciso estar “no estado da arte”. Nem todos podem ou devem estar na linha de frente de suas respectivas indústrias, mas cada empresa deve explorar as oportunidades.”

XVIII. Fomente a Melhoria Contínua.

Usar ferramentas do Controle de Qualidade tipo PDCA (*Plan* – Planejar, *Do* – Fazer/Executar, *Check* – Verificar e *Act* – Atuar) para incentivar a empresa melhorar continuamente na gestão do processo, isso faz com que todo o incentivo, empenho, planejamento sejam reavaliados. Pela maioria das ferramentas terem origem no Japão BARROS (1999, p. 49) faz um comentário a respeito deste importante princípio: “Representada pela expressão japonesa *Kaisen*, melhoria contínua é um estímulo à capacidade pessoal do indivíduo para aperfeiçoar processos, produtos, sistemas e serviços de uma forma constante”.

XIX. Defina padrões, meça desempenho e aja.

“Talvez a forma mais simples de melhorar serviços seja definir as metas de serviços, mas isso não pode ocorrer realmente, a menos que descubramos alguma forma de se medir desempenho. Tão logo o desempenho seja medido é possível motivar e recompensar os que ultrapassem os padrões mínimos”. (DENTON, 1990, p.214)

Deste modo, para prestar um serviço com qualidade a empresa deverá fazer uso do mínimo possível de conceitos organizacionais que contemplam a idéia da realização de um serviço com eficiência. Identificar, sobretudo, o que realmente o cliente deseja e quanto estará disposto a aceitar para se sentir satisfeito. Identificar os possíveis riscos no decorrer da prestação deste serviço e considerar planos de contingência para casos emergenciais. Realizar um processo que ao final o resultado seja de acordo com o que foi desejado e planejado, ou seja eficaz.

3 SETOR DE SERVIÇOS NO BRASIL

O Mundo segue a passos largos na Era dos Serviços. No, no Brasil não seria diferente, a tabela 1, a seguir, é possível visualizar o número de nascimento e mortalidade de empresas no Brasil, com um Cadastro Central de Empresas realizado pelo IBGE em 2001 já é possível ter uma noção de como está a economia. Em 2001 o número de nascimentos de Serviços ficou em 218.075, com uma mortalidade de 87.139 e fica com um saldo positivo de 130.936 vivas, corresponde a 60,04% do total de nascimentos. Só perdeu para o Setor de Comércio que teve 454.194 nascimentos, com uma mortalidade de 187.178, ficando com um saldo positivo de 267.016 empresas vivas, que corresponde a 58,79% total de nascimentos, conforme pode ser verificado abaixo:

Tabela 1 – Nascimentos e Mortes, por segmento econômico – 1997 – 2001

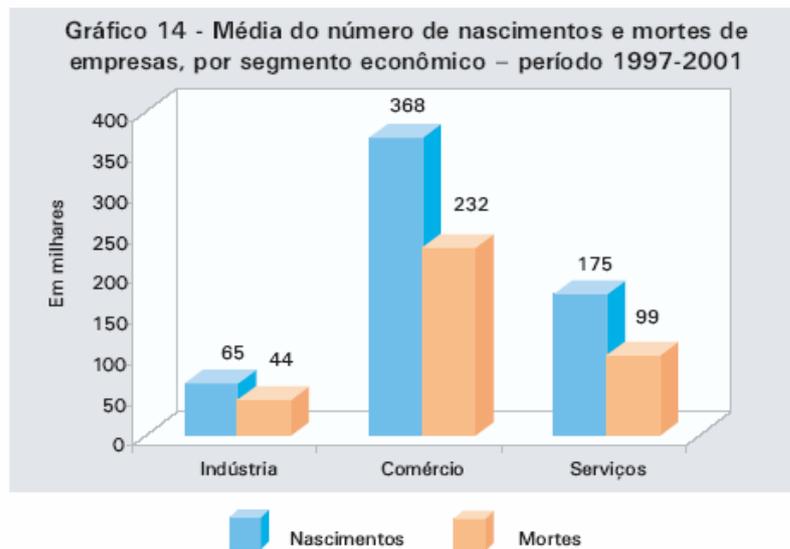
Fonte: Cempre, www.ibge.org.br, 2001

Ano	Indústria		Comércio		Serviços	
	Nascimentos	Mortes	Nascimentos	Mortes	Nascimentos	Mortes
Média	65 296	43 956	367 907	231 754	175 365	99 264
1997	71 782	46 491	373 318	242 017	163 797	104 512
1998	52 804	50 040	296 353	256 672	142 315	100 345
1999	64 205	44 504	363 686	234 203	178 582	98 243
2000	59 818	44 484	351 983	238 698	174 056	106 081
2001	77 873	34 259	454 194	187 178	218 075	87 139

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 1996-2001.

Através de uma análise meramente superficial, observa-se que o percentual de aproveitamento (a diferença entre a mortalidade e o nascimento) no Setor de Serviço varia em torno de 1,25%. Ou seja, mesmo um possível número menor de nascimentos em relação ao setor de Comércio, a atividade de Serviço pode chegar a ter percentual de aproveitamento provavelmente superior. Obviamente que esta observação é relativa e as possibilidades de uma expectativa de vida um pouco maior que outro setor, pode estar relacionado a alguns supostos fatores do tipo: a necessidade em ter prestação de serviços atualmente é muito maior, o empreendedor do setor de serviços está mais preocupado com a qualidade da gestão do seu negócio, a organização procura inovar mais, entre outras. São suposições que somente através de uma detalhada pesquisa seria possível identificar o real fator que faz o percentual de aproveitamento do setor se destacar.

Abaixo segue o gráfico 1 com uma visualização dos dados apresentados na tabela 1, no rápido comparativo entre o setor de serviços, comércio e indústria. Compara as médias da relação entre morte e nascimento das empresas para cada área:



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 1996-2001.

Gráfico 1 – Média de Nascimento e Mortes

Fonte: Cempre, www.ibge.org.br, 2001

Independente de qual será a justificativa para este número o importante é destacar a influência do número na economia atual. O Setor de Serviços está se destacando na economia nacional.

A seguir, no gráfico 2, verifica-se por segmento a participação na economia dos diversos serviços oferecidos e mapeados pelo IBGE, no estudo realizado em 2003:

Gráfico 1 - Participação dos segmentos nos serviços não-financeiros - Brasil - 2003

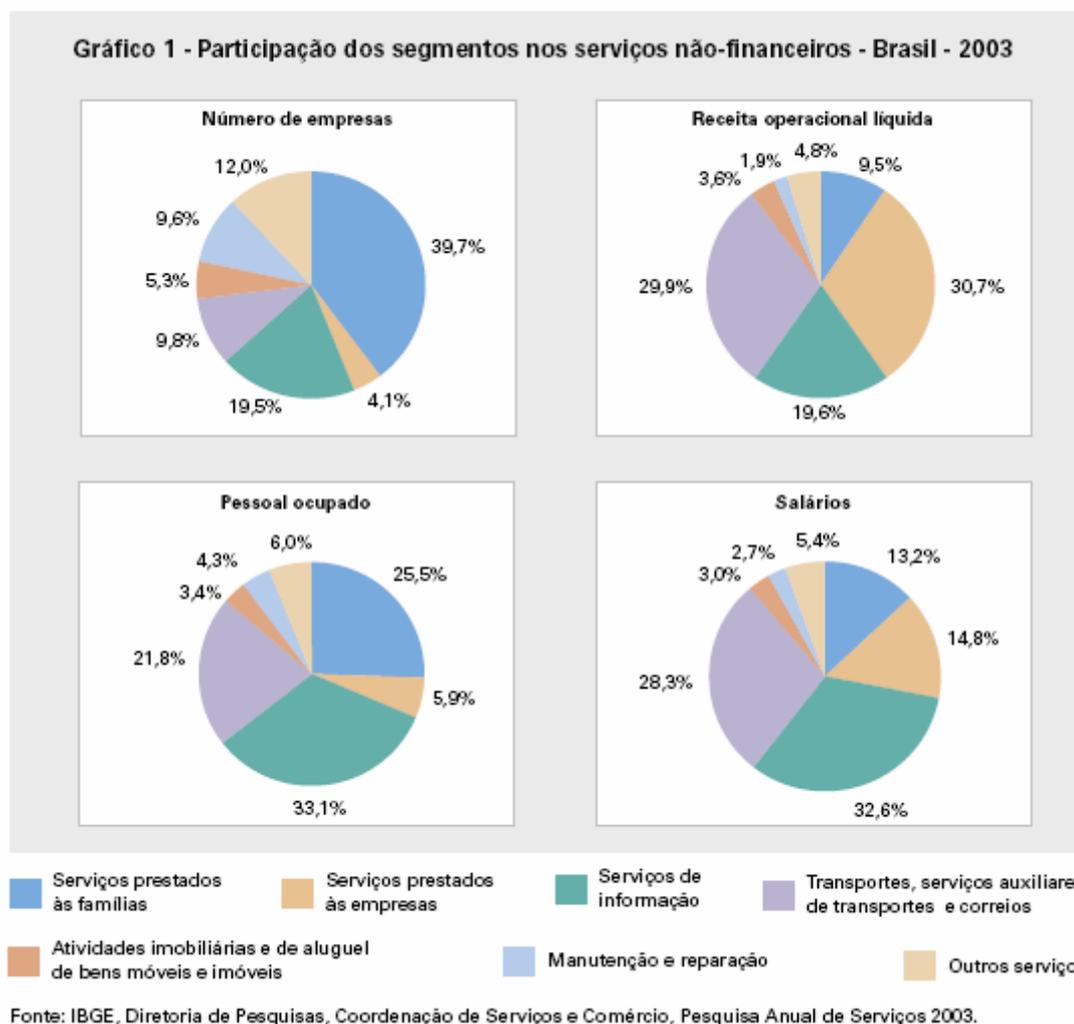


Gráfico 2 – Participação dos Segmentos de Serviços

Fonte: www.ibge.org.br, 2003

O estudo do IBGE considera os seguintes segmentos no setor de serviços para melhor explorar o potencial da análise de dados:

- **Serviços Prestados às Famílias** – Este grupamento engloba os serviços de alojamento, de alimentação, as atividades recreativas e culturais, os serviços pessoais e as atividades de ensino contínuo. Estes serviços têm como principal característica a dispersão geográfica em função da distribuição espacial da população, uma vez que o comprador e o vendedor devem, em geral, estar juntos para a produção de serviço. É uma atividade em constante crescimento, e engloba, principalmente, pequenas e médias empresas. Sua localização e qualidade dependem do poder de compra do consumidor que pretendem atender.
- **Serviços Prestados às Empresas** – Estes são, em geral, intensivos em mão-de-obra. Possui expressiva diversificação entre suas atividades, compreendendo: Serviços técnico-profissionais; seleção e locação de mão-de-obra; serviços de investigação, vigilância e segurança; e serviços de limpeza em prédios e domicílios. Nos serviços técnico-profissionais são exigidos um alto nível de conhecimento e informação e normalmente o porte da empresa é relativamente pequeno. Quanto a demais atividades

é mais intenso o uso de mão-de-obra não-qualificado e o porte das empresas são de médio porte.

- **Serviços de Informação** – São aqueles que produzem, processam e comunicam informações. Tais como: Telecomunicações, informática, serviços audiovisuais e agências de notícias e serviços de jornalismo. Possui forte concentração econômica, pois nele são encontradas poucas empresas de grande porte, especialmente nas atividades de telecomunicações.
- **Transportes, serviços auxiliares de transportes e correios** – Devido às atuais e globalizadas exigências do mercado, o setor de transportes vem se modernizando e reestruturando. A fim de fornecer eficiência em termos de maior rapidez na entrega, segurança e garantia da integridade do produto que está sendo transportado. Este setor também pode ser caracterizado como intensivo em capital, e as empresas que o compõem têm realizado uso cada vez mais intensivo de recursos de informática. No estudo de 2003 o transporte rodoviário foi predominante.
- **Atividade Imobiliária e de aluguel de bens móveis e imóveis** – A maior parte deste segmento foi composta de empresas das atividades de locação de bens móveis e imóveis.
- **Manutenção e Reparação** – Esta atividade refere-se à manutenção de veículos e reparação de objetos pessoais e domésticos. Caracterizam-se por um grande número de empresas de pequeno porte.
- **Outros Serviços** – Os serviços auxiliares financeiros foram os mais importantes neste segmento em 2003. E os serviços de limpeza urbanos foram a atividade mais concentrada dentre as que compõem o segmento Outros Serviços.

No levantamento geral, apresentado no gráfico 2, em número de empresas de serviços ficou para serviços prestados às famílias com 39,7%. Já em número de receita, isto é, os segmentos que mais contribuem para a receita do setor são: Serviços prestados às empresas com 30,7% e, transportes, serviços auxiliares e correios com 29,9%. No critério de pessoal ocupado os serviços de informação ganham com 33,1% do montante. E por último, o índice de salários pago também fica para o segmento de serviços de informação.

No âmbito geral da análise é possível observar de modo superficial o destaque do setor de serviços na economia nacional. E, independente de qual será a justificativa para o número de sobreviventes no setor é importante destacar a influência do setor que vem se desmembrando e ganhando o seu espaço.

3.1 A Grande Importância de Micro e Pequenas Empresas

TACHIZAWA & FARIA (2004, p.26) definem que:

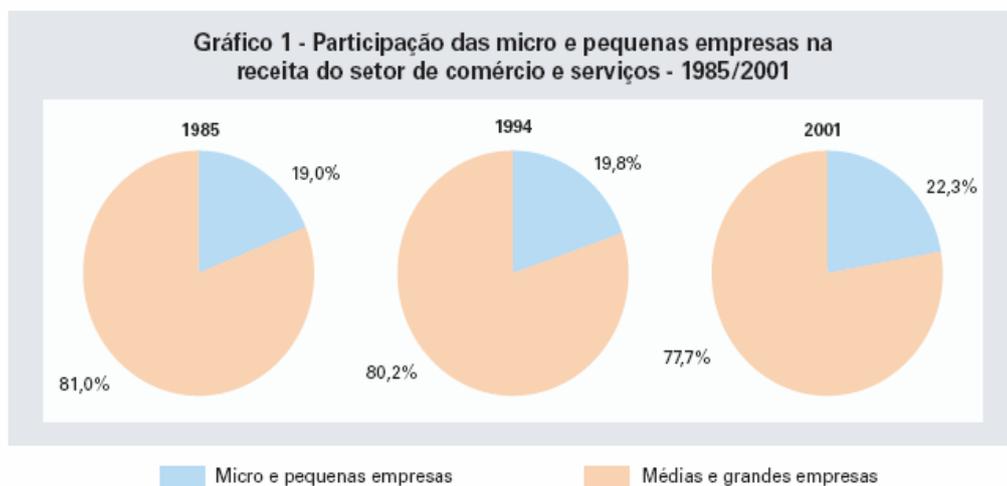
“Empreendedores são pessoas que fazem a diferença, que realizam, que fazem acontecer, que desenvolvem sua capacidade de superar limites. Sem empreendedores não haveria desenvolvimento mundial; por isso, essas características devem ser potencializadas. Onde todos vêem o caos, o empreendedor vê uma oportunidade de negócio, ele está sempre “atenado”, sempre preocupado em oferecer algo melhor e de qualidade, a fim de

encantar seu cliente. Uma de suas características fundamentais é o comprometimento. O empreendedor atua com o espírito de que pode até “chover canivete”, mas o produto ou serviço será entregue conforme o combinado”.

DORNELAS (2001) apud CARVALHO (2004, p.25-26):

“Afirma que estamos vivendo a era do empreendedorismo, pois diversos fatores vêm sendo desenvolvidos para facilitar novas criações e desenvolvimentos, tais como a eliminação de barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade”.

É nesse contexto de “superar limites”, “vê uma oportunidade de negócio”, “criando novas relações de trabalho” e “novos empregos” que o empreendedor tem seu papel de destaque. A atuação de micros e pequenas empresas na economia são de uma importância vital para geração de empregos e distribuição de renda. Como é possível observar no Gráfico3, o Relatório do IBGE sobre Microempresa de 2001:



Fontes: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Censo Cadastro 1994, Pesquisa Anual de Comércio 2001 e Pesquisa Anual de Serviços 2001; Censo de empresas. Rio de Janeiro: IBGE, 1991. Acima do título: Censos econômicos 1985.

Gráfico 3 – Participação de Micro e Pequenas empresas na Economia do Setor de Comércio e Serviços 2001

Fonte: www.ibge.org.br, 2001

Os dados são até 2001, mas é possível observar a participação em volume de receita de MPE's no setor de comércio e serviços. De 1985 até 2001 verifica-se um certo crescimento no volume da receita em torno de 3,30%. Superficialmente nota-se um modesto aumento na participação de MPE's na economia nacional.

No Gráfico 4, abaixo exemplifica a evolução da receita das MPE's no mesmo período:



Fontes: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 1998-2001 e Pesquisa Anual de Serviços 1998-2001.

Gráfico 4 – Evolução Real da Receita 1998-2001

Fonte: www.ibge.org.br, 2001

A grande importância das MPE's é descrita na proposta de Lei Geral de Micro e Pequenas Empresas, organizado pela Frente Empresarial (www.sebrae.com.br):

“As microempresas e empresas de pequeno porte são, hoje, em todo mundo e destacadamente no Brasil, um segmento dos mais importantes, visto serem agentes de inclusão econômica e social pelo acesso às oportunidades ocupacionais e econômicas, tornando-se sustentáculo da livre iniciativa e da democracia, sendo responsável pela esmagadora maioria dos postos de trabalho gerados no País. Este segmento teve, e tem, importante papel na estabilidade e mobilidade social, atuando como um colchão entre as tecnologias e estratégias de terceirização adotadas pelas grandes empresas e a necessidade de os cidadãos buscarem no trabalho sua ocupação, renda, cidadania e auto-estima”.

No Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE, 1ºSemestre de 2005, traz a classificação das empresas por porte e segmento:

- Microempresa: Na indústria até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços até 9 pessoas ocupadas;
- Pequena Empresa: Na indústria de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- Média Empresa: Na indústria de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- Grande Empresa: Na indústria acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços acima de 100 pessoas ocupadas.

Mesmo com os números de pessoas ocupadas, ainda sim não existe um consenso sobre a definição de micro e pequenas organizações, como mostra a Tabela 2 na pesquisa do IBGE (www.ibge.org.br):

Tabela 2 – Definições de Micro e Pequenas Empresas

Fonte: www.ibge.org.br

Critérios de enquadramento	Valor de receita	Número de pessoas ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 244 mil reais De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
Sebrae Microempresas Empresas de pequeno porte		Até 9 De 10 a 49
BNDDES (critério dos países do Mercosul para fins creditícios) Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais) De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais)	

Fontes: Brasil. Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 out.1999. p.1. Col. 1; SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

De qualquer forma é possível observar algumas características:

- Baixa Intensidade de Capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte

Já o Movimento da Frente Empresarial que defende a Lei Geral de Micro e Pequenas Empresas como um meio de ajustar a definição de microempresa e empresa de pequeno porte. A proposta de lei justifica-se (www.sebrae.com.br):

“Esta proposta pretende subsidiar a formulação de um projeto de lei que tem sido chamado de “Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido aplicável ao segmento, por meio da regulamentação dos comandos dos artigos 146, III, d, 170, IX e 179 da Constituição Federal, objetivando viabilizar a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade, incentivo à inovação, fortalecimento da economia, com benefícios diretos para toda a sociedade”.

Assim, para efeitos desta Lei considera-se a seguinte definição de microempresa e de empresa de pequeno porte:

- Microempresa, a pessoa jurídica, ou equiparada, que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta⁸ igual ou inferior a R\$ 480.000,00 (quatrocentos e oitenta mil reais);
- Empresa de Pequeno Porte, a pessoa jurídica, ou equiparada, que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 480.000,00 (quatrocentos e oitenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

A Tabela 3 a seguir mostra a taxa de natalidade e de mortalidade de micro e pequenas empresas no setor de comércio e serviços:

Tabela 3 – Taxa de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas, 1998-2000

Fonte: www.ibge.org.br

Taxas (%)	Empresas					
	Comerciais			De serviços		
	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas
1998						
Taxa de natalidade	20,4	8,4	6,5	26,7	10,6	7,3
Taxa de mortalidade	18,1	6,8	5,8	20,1	8,4	10,7
1999						
Taxa de natalidade	24,0	10,2	6,0	29,4	12,3	8,5
Taxa de mortalidade	16,6	6,5	7,3	19,3	8,4	7,2
2000						
Taxa de natalidade	22,7	11,3	6,6	27,1	12,7	9,0
Taxa de mortalidade	15,8	7,1	6,2	19,0	9,7	6,8

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 1998-2000.

Para uma modesta análise verifica-se que o número de natalidade em 2000 das empresas do setor de comércio para 20 e/ou mais pessoas empresas ficou em 6,6% e a mortalidade no mesmo período era de 6,2%. Já no setor de serviços no mesmo período com o mesmo número de pessoas empregadas a taxa de natalidade foi de 9,0% para uma mortalidade de 6,8%. O índice de mortalidade de empresas independente do setor é relativamente alto. No estudo realizado pelo SEBRAE em 1999, observa-se o seguinte:

“Em oito dos 11 estados pesquisados, a falta de capital de giro foi considerada a maior dificuldade para o funcionamento das empresas, tanto por aquelas em atividade quanto pelas extintas. Ambos os grupos também citaram a carga tributária e a recessão econômica como inibidores dos negócios”. (TACHIZAWA & FARIA, 2004, p.60)

Na 2ª Conferência sobre Arranjos Produtivos Locais a questão da mortalidade de micro e pequenas e a importância das mesmas, foram assuntos bastante abordados. E, uma saída para a grande questão econômica nacional e até global seria dar maior ênfase ao desenvolvimento de micro e pequenos negócios a fim de contribuir para a distribuição de

⁸ Considera-se receita bruta, para fins desta proposta de Lei, o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

renda. O grande pesadelo mundial de retenção de renda em alguns setores pode ser minimizado com o estímulo aos pequenos e micro empreendedores.

“Deve-se considerar que por trás do sucesso de cada empreendimento, existe muito suor, muitas noites em claro, maldormidas, muito trabalho, espírito de equipe, planejamento, entre tantos outros fatores de influência. E o sucesso também é coisa temporária, pois, num ambiente de negócios cada dia mais competitivo, os empreendedores têm que lutar para manter e desenvolver suas atividades se quiserem conservar o espaço conquistado. E o esforço necessário para isso é muito maior”. (TACHIZAWA & FARIA, 2004, p.23)

4 PRÊMIOS DE QUALIDADE

A partir dos Prêmios de Qualidade é possível medir o nível de qualidade que está o serviço prestado pela empresa ou o produto que é produzido. Logo, neste estudo serão, brevemente, abordados, quatro prêmios, sendo que o último terá seus tópicos detalhados, a seguir, por ser objeto principal para este trabalho:

- Prêmio de Qualidade Malcolm Baldrige:

“Em 1987, o então Presidente dos EUA, Ronald Reagan, assinou o Decreto para Melhoria Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, que estabeleceu as normas para uma metodologia destinada à gestão da qualidade nas organizações norte-americanas, e introduziu o Prêmio de Qualidade Malcolm Baldrige, este foi Secretário do Comércio dos EUA falecido em 1987.” (RODRIGUES, 2004, p.6)

As bases do Prêmio de Qualidade Malcolm Baldrige serviu para vários prêmios em todo mundo, inclusive no Brasil, o Prêmio Nacional de Qualidade.

- Prêmio Nacional de Qualidade – A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, uma entidade privada e sem fins lucrativos, foi fundada em 1991 por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, e fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

De acordo com o FPNQ (www.fnpq.org.br), o Prêmio Nacional da Qualidade procura:

“Promover amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias”.

“E, estimular a melhoria da qualidade de produtos e serviços através da gestão para a excelência do desempenho, o aumento da competitividade e a utilização de referenciais reconhecidos mundialmente, promovendo a imagem e a reputação internacional de excelência dos produtos e serviços brasileiros, bem como o desenvolvimento de meios e processos que conduzam a uma melhor qualidade de vida”.

A figura 3 é a visão sistêmica da organização. A representação do Modelo de Excelência do PNQ onde “simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, considerada como um sistema adaptável gerador de produtos e informações e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo.” (www.fnpq.org.br)

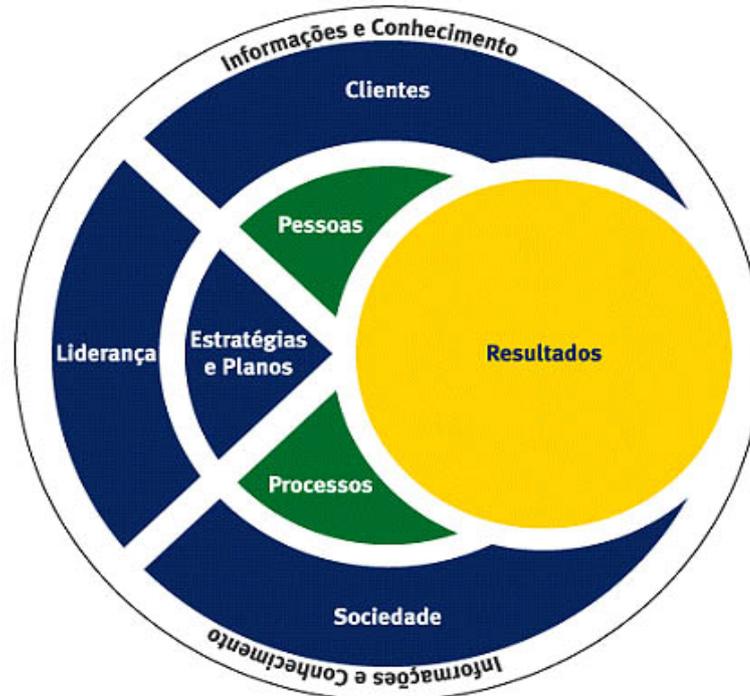


Figura 3 – Modelo de Excelência do PNQ
Fonte: www.fnpq.org.br

Os critérios mencionados serão tratados com maior detalhe a seguir, mas o importante a ser mencionado é que as empresas que utilizam como base de sua gestão este Prêmio estão dando um passo a sustentabilidade socioeconômica.

Aplicando o questionário de auto-avaliação tem a possibilidade de medir o seu desempenho e, assim, identificar os pontos que podem ser cada vez melhores. Identificará os pontos fortes e fracos em toda organização, desde processos até pessoas, passando inclusive pela comunidade com a qual se relaciona. A tabela 4 a seguir mostra as pontuações máximas por cada item avaliado (FPNQ, 2006):

Tabela 4 – Pontuações Máximas do PNQ 2006

Fonte: www.fpnq.org.br

Critérios e Itens	Pontuação Máxima
1. Liderança	110
1.1. Sistema de Liderança	40
1.2. Cultura de Excelência	40
1.3. Análise do Desempenho da Organização	30
2. Estratégia e Planos	60
2.1. Formulação das Estratégias	30
2.2. Implementação das estratégias	30
3. Clientes	60
3.1. Imagem e Conhecimento de Mercado	30
3.2. Relacionamento com Clientes	30
4. Sociedade	60
4.1. Responsabilidade Socioambiental	30
4.2. Ética e desenvolvimento social	30
5. Informações e Conhecimento	60
5.1. Gestão das Informações da Organização	20
5.2. Gestão das Informações Comparativas	20
5.3. Gestão dos ativos intangíveis	20
6. Pessoas	90
6.1. Sistemas de Trabalho	30
6.2. Capacitação e Desenvolvimento	30
6.3. Qualidade de Vida	30
7. Processo	110
7.1. Gestão de Processos Principais do negócio e dos processos de apoio	50
7.2. Gestão de Relacionamento com os Fornecedores	30
7.4. Gestão Econômico-Financeira	30
8. Resultados	450
8.1. Resultados Econômico-financeiros	100
8.2. Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado	100
8.3. Resultados à Sociedade	60
8.4. Resultados Relativos às Pessoas	60
8.5. Resultados dos Processos Principais do Negócio e dos Processos de Apoio	100
8.6. Resultados Relativos aos Fornecedores	30
Total de Pontos Possíveis	1000

Após vários ciclos de premiação a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) estimulou e participou da criação de diversas premiações setoriais e regionais (www.fpnq.org.br, 2004):

“O domínio do conhecimento na área de avaliação, utilizando o modelo bem-sucedido do PNQ, aliado a um Código de Ética seguido rigorosamente pelas Bancas Examinadoras, bem como as sucessivas atualizações implementadas nos Critérios de Excelência, a partir da troca de informações com as instituições congêneres à Fundação no exterior, geraram a credibilidade e o prestígio que hoje sustentam o Prêmio Nacional da Qualidade”

Com a atualização anual sistemática do documento Rumo à Excelência, a FPNQ buscou tornar disponível para entidades promotoras de prêmios setoriais e regionais um modelo de gestão e de avaliação simplificado. Alguns prêmios passaram a utilizá-lo como

referencial avaliatório, são eles: Prêmio de Qualidade Rio Grande do Sul, Prêmio Gestão de Qualidade Bahia, Prêmio Qualidade Amazonas, Prêmio Gestão de Qualidade Sergipe, Prêmio da Qualidade da Agricultura, Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão, Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento, Prêmio Pernambucano da Qualidade, Prêmio Mineiro da Qualidade, Prêmio da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, Prêmio Catarinense para Excelência, Prêmio Nacional da Gestão em Saúde, Prêmio Paraibano da Qualidade, Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão, Prêmio Qualidade do Espírito Santo, Prêmio Qualidade do Governo federal e Prêmio Qualidade Rio, este último será detalhado a seguir.

- o O Prêmio Qualidade Rio – No site do SEINPE tem-se: (www.seinpe.rj.gov.br/f_acoes_proj.htm)

“O PQRio é Coordenado pela Secretaria de Estado de Energia, da Indústria Naval e do Petróleo, é resultado do esforço conjunto do Governo do Estado do Rio de Janeiro e da Sociedade, na busca da competitividade e da melhoria da qualidade em todos os seus segmentos sócio-econômicos. Pretende mobilizar toda a sociedade, desdobrando sua proposta em diversas ações executadas de maneira descentralizada, voltadas para a conscientização e motivação dos dirigentes de empresas, trabalhadores e consumidores. Coordenado regionalmente pelos “Qualis”, o PQR estimula, ainda, o contínuo aperfeiçoamento no desempenho das organizações, reconhecendo e premiando esforços efetivos direcionados à excelência do seu modelo de gestão. Uma das maneiras de expressar este reconhecimento é através do Prêmio Qualidade Rio (PQRio)”

A missão do PQRio é promover ações integradas e sistemáticas, envolvendo organizações públicas e privadas, organismos de defesa do consumidor e representantes dos trabalhadores, de modo a contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico e para o fortalecimento da cidadania, através da melhoria contínua da qualidade e da produtividade dos bens e serviços produzidos no Estado do Rio de Janeiro.

Na sua visão de futuro espera-se que o Programa seja reconhecido como elemento indutor da melhoria da qualidade de vida da população fluminense e como referência da excelência alcançada pelas organizações públicas e privadas do Estado do Rio de Janeiro. (RIBEIRO, 2003, p.37)

O reconhecimento é feito através das seguintes premiações: Menção Honrosa, Categorias Bronze, Prata e Ouro, e a Medalha e Certificado do Prêmio Qualidade Rio.

A seguir na Tabela 5 verifica-se a Pontuação Máxima e as, respectivas, formas de Premiação do Ciclo de 2002. (PQRio,2002 apud RIBEIRO,2003)

Tabela 5 – Pontuação Máxima do PQRio

Fonte: PQRio,2002 apud RIBEIRO,2003

Instrumento de Avaliação	Pontuação Máxima	Pontuação para Premiação	Forma de Premiação
Primeiros Passos para a Excelência FPNQ Critérios para um Bom Desempenho	500	> = 101 < =150 pontos	Diploma Prêmio Qualidade Rio – Menção Honrosa
		> = 151 < = 250 pontos	Diploma Prêmio Qualidade Rio – Categoria Bronze
		> = 251 < = 350 pontos	Diploma Prêmio Qualidade Rio – Categoria Prata
		> = 351 < = 416 pontos	Diploma Prêmio Qualidade Rio – Categoria Ouro
		> = 417 < = 500 pontos	Medalha e Certificado Prêmio Qualidade Rio
Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade	1000	Ser Finalista do PNQ	Trofêu Prêmio Qualidade Rio

4.1 Prêmios Específicos para Micro e Pequenas Empresas

A fim de estimular a propagação dos critérios de excelência e avaliar regionalmente o desempenho de micro e pequenas empresas surgiram premiações setoriais as quais utilizam os mesmos critérios do PNQ. Considera, apenas, a pontuação de 250 pontos que são estes:

- Prêmio Acreano de Qualidade e Competitividade (AC)
- Prêmio Qualidade Alagoano Micro e Pequena Empresa (AL)
- Prêmio Revelação Empresarial (AP)
- Prêmio Qualidade Amazonas (AM)
- Prêmio Realce Empresarial (BA)
- Prêmio Êxito Empresarial (CE)
- Prêmio Êxito Empresarial (DF)
- Prêmio Master Empresarial (ES)
- Prêmio Maranhense de Competitividade para MPE's (MA)
- Prêmio Qualidade da Gestão (MS)
- Prêmio Excelência Empresarial (PA)
- Prêmio Sebrae Revelação Empresarial (PB)
- Prêmio Sucesso Empresarial (PR)
- Prêmio Destaque Empresarial (PE)
- Prêmio Piauí Empreendedor (PI)
- Prêmio Top Empresarial (RJ)
- Prêmio Sebrae de Excelência Empresarial (RN)
- Prêmio Talentos Empreendedores (RS)
- Prêmio Rondônia de Qualidade e Competitividade para MPE's (RO)
- Prêmio Talentos Empreendedores (SC)
- Prêmio Talento Empresarial (SE)
- Prêmio Expressão Empresarial (TO)

A figura 4 simboliza a escala de pontuação dos Prêmios e identifica aonde se encontra o Prêmio Top Empresarial (RJ), cuja interpretação é o primeiro degrau de uma escada de contínuo aprimoramento na trajetória de premiações:



Figura 4 - Escala de Pontuação dos Prêmios de Qualidade

Fonte: www.premiotop.com.br

Na Tabela 6 é possível visualizar com maior clareza a divisão de pontuação no Prêmio Top Empresarial:

Tabela 6 - Pontuação do Prêmio Top Empresarial 2005

Fonte: www.seinpe.rj.gov.br

Crítérios	Pontuação Máxima
1. Liderança	20
2. Estratégias e Planos	20
3. Cliente	20
4. Sociedade	20
5. Informação e Conhecimento	20
6. Pessoas	30
7. Processos	20
8. Resultados	100
Total	250

No Rio de Janeiro com o apoio do Governo do Estado, através do Programa Qualidade Rio (PQRio), e em parceria com a GERDAU, o SEBRAE/RJ e a FIRJAN, surgiu o Prêmio Top Empresarial que tem a finalidade de (www.premiotop.com.br):

“Promover o reconhecimento às iniciativas, ações e atividades de micro e pequenas empresas sediadas no Estado do Rio de Janeiro, quanto à aplicação de tecnologias e métodos de gestão, que tenham resultados em ganhos de produtividade e rentabilidade, com conseqüente melhoria da qualidade de vida das comunidades onde elas atuam”.

“Parágrafo 1º: É um reconhecimento estadual às micro e pequenas empresas cuja atuação sirva de referência no esforço de mobilização para a melhoria da competitividade no segmento. É a chance que o empresário tem de ver todo o seu trabalho reconhecido e ter o merecido destaque no meio empresarial e na sua comunidade. O empresário que tem um perfil empreendedor e que está sempre procurando aprimorar o seu negócio, buscando novidades, inovações e tudo que possa aumentar, ainda mais, a sua produtividade, tem toda a chance de ser premiado. O Prêmio Top Empresarial representa o início da jornada, na busca da excelência, que poderá ter continuidade através do Prêmio Qualidade Rio (PQRio) e do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)”.

O Prêmio Top Empresarial possui 7 (sete) categorias setoriais:

1. Agronegócios;
2. Comércio;
3. Educação;
4. Indústria;
5. Saúde;
6. Serviços e
7. Turismo

E, 3 (três) prêmios especiais⁹ :

- A. Empresa Cidadã – É concedido à empresa que tiver a melhor atuação junto à Comunidade em programas de responsabilidade social, isto é, que contribuam internamente e externamente ao desenvolvimento social e comunitário. Só participam desta premiação aquela que atingir a pontuação máxima 75% do total de respostas, ou seja, 187 pontos na avaliação do modelo de gestão.
- B. Conservação e Uso de Energia – É concedido à empresa que tiver os melhores programas de economia de energia, desde que consiga a pontuação máxima 75% do total de respostas, ou seja, 187 pontos na avaliação do modelo de gestão.
- C. Uso Racional da Água – É concedido à empresa que apresentar as melhores ações na conservação e economia da água, na utilização consciente. Deverá obter a pontuação máxima 75% do total de respostas, ou seja, 187 pontos na avaliação do modelo de gestão.

O Prêmio Top Empresarial é dirigido à empresa que se enquadrar nas seguintes características (www.premiotop.com.br):

- a) Faturamento bruto anual de até R\$ 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil reais);
- b) Ter completado 2 (dois) anos fiscais;
- c) Ter domicílio fiscal no Estado do Rio de Janeiro;
- d) Regularidades fiscal e estatutária comprovada;
- e) Força de Trabalho¹⁰ de até 99 pessoas.

⁹ No ano de 2004 o vencedor da categoria Turismo a empresa Galápagos Empreendimentos Turísticos Ltda - Armação de Búzios foi campeã no Prêmio Especial de Conservação e Uso de Energia e no Prêmio de Uso Racional da Água (www.premiotop.com.br)

Na Tabela 7 é possível observar o instrumento que analisa as dimensões do empreendedorismo, a gestão pela qualidade e os resultados obtidos pelas empresas candidatas. Assim, está descrito pelo Prêmio TOP EMPRESARIAL (www.premiotop.com.br):

“A primeira dimensão avalia a atitude empreendedora do empresário, a partir de atributos e características pessoais validadas internacionalmente; a segunda é uma avaliação da gestão pela qualidade praticada pela empresa candidata, a partir de requisitos que representam o comportamento das organizações consideradas como referência; e a terceira analisa o desempenho dos resultados quantificáveis obtidos pela empresa candidata nos últimos dois anos”.

Tabela 7 - Critérios de Avaliação do Prêmio Top Empresarial (RJ) ‘contínua’

Fonte: CALLIAURAX, Heitor Mansur; R.NETO, Antonio Batista e M., Rodolfo Cardoso. “Modelos de Gestão para MPE (Micro e Pequenas Empresas): O Estudo de Caso do Prêmio TOP EMPRESARIAL. Anais do Seminário de Gestão de Pequena Empresa e Empreendedorismo”. SEBRAE/RJ (2005)

Critérios e Item do PNQ		Temas abordados nas Assertivas do Questionário de avaliação do Top Empresarial
1 – Liderança	1.1 – Sistema de Liderança	(2) Participação do dirigente da empresa em treinamentos, cursos, seminários e/ou congressos para aprimoramento dos conhecimentos de gestão; (3) Envolvimento dos dirigentes com os empregados para compartilhar informações da empresa, tais como resultados do desempenho do negócio, a visão, planos de ação, metas, etc.
	1.2 – Cultura da Excelência	(1) Definição clara sobre qual é o seu Negócio, como vai atuar no mercado (Missão), e quais os princípios de comportamento dos seus empregados (Valores); (4) Tratamento pelos dirigentes das sugestões de melhoria feitas pelos empregados para o trabalho
	1.3 – Análise Crítica do Desempenho Global	(7) A análise crítica do desempenho global feita regularmente com utilização de indicadores e de forma sistematizada.
2 – Estratégias	2.1 – Formulação das Estratégias	(8) A empresa definiu com clareza onde quer chegar no futuro (visão); (9) A definição de estratégias, pelos dirigentes, busca atingir a visão da empresa;
	2.2 – Desdobramento das Estratégias	(10) Quanto à elaboração de Planos de Ação visando atingir as estratégias; (11) Os planos da ação são monitorados e, freqüentemente, são efetuadas ações corretivas.
	2.3 – Planejamento do Sistema de Medição de Desempenho Global	(5) Existência de indicadores, que permitem avaliar se a empresa está funcionando bem; (6) Há definição de Metas de curto e/ou longo prazo.
3 – Clientes	3.1 – Imagem e Conhecimento do Mercado	(12) Segmentação (agrupamento) dos diferentes tipos de clientes e identificação de suas necessidades.
	3.2 – Relacionamento com Clientes	(13) Para as reclamações/sugestões dos clientes, a empresa adota forma sistemática de tratamento; (14) Freqüentemente e de forma sistematizada são realizadas avaliações para medir a satisfação dos clientes; (15) São implementadas ações a partir das avaliações dos clientes;
4 – Sociedade	4.1 – Responsabilidade Sócio-ambiental	(17) Os impactos negativos que os produtos/serviços e atividades possam causar ao meio ambiente estão identificados e existem ações corretivas e preventivas.
	4.2 – Ética e Desenvolvimento Social	(18) Desenvolvimento de ações que demonstrem o comprometimento da empresa com os aspectos de responsabilidade social.

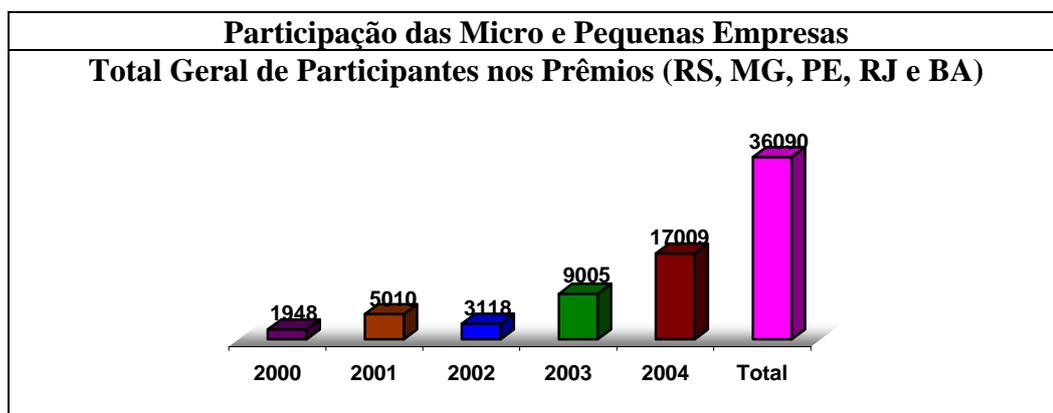
(continua)

¹⁰ Força de Trabalho – inclui funcionários em tempo integral ou parcial, temporários, estagiários, autônomos e funcionários de empresas terceirizadas que sejam supervisionados pela candidata. (www.premiotop.com.br)

5 – Informação e Conhecimento	5.1 – Gestão das Informações da Organização	(19) Obtenção de informações sobre de atividades em que atua; (20) Uso da tecnologia da informação para apoiar a execução dos processos e tomar decisões.
	5.2 – Gestão das Informações Comparativas	(19) Obtenção de informações sobre a concorrência.
	5.3 – Gestão do Capital Intelectual	(21) Implementação de melhorias e inovações nos produtos, serviços, processos e instalações.
6 – Pessoas	6.1 – Sistema de Trabalho	(22) definição das funções e responsabilidades dos empregados; (23) O reconhecimento dos empregados é feito freqüentemente e de forma sistematizada com critérios definidos
	6.2 – Capacitação e Desenvolvimento	(24) Oferta de treinamento visando à capacitação dos empregados; (25) Ações de treinamento visando à capacitação dos empregados.
	6.3 – Qualidade de Vida	(26) Saúde e segurança dos empregados no ambiente de trabalho; (27) Promoção do bem-estar e satisfação dos empregados por meio de benefícios legais e outros serviços (confraternizações, áreas de lazer, programas de integração com a família, etc.)
7 – Processos	7.1 – Gestão de Processos Relativos ao Produto	(28) Identificação e execução dos principais processos (produção, prestação de serviços e/ou comercialização);
	7.2 – Gestão de Processos de Apoio	(29) Acompanhamento (controle) dos principais processos;
	7.3 – Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores	(31) Seleção e avaliação dos fornecedores.
	7.4 – Gestão Econômico-financeira	(32) Gerenciamento dos aspectos financeiros
8 – Resultados		(16) O índice de satisfação cresceu nos três períodos; (30) Os resultados do acompanhamento dos processos melhoram ao longo dos três períodos.

Tabela 7 - Continuação

A seguir, no gráfico 5, uma demonstração em números da participação de micro e pequenas empresas nos prêmios de qualidade e o desempenho do Prêmio TOP EMPRESARIAL:



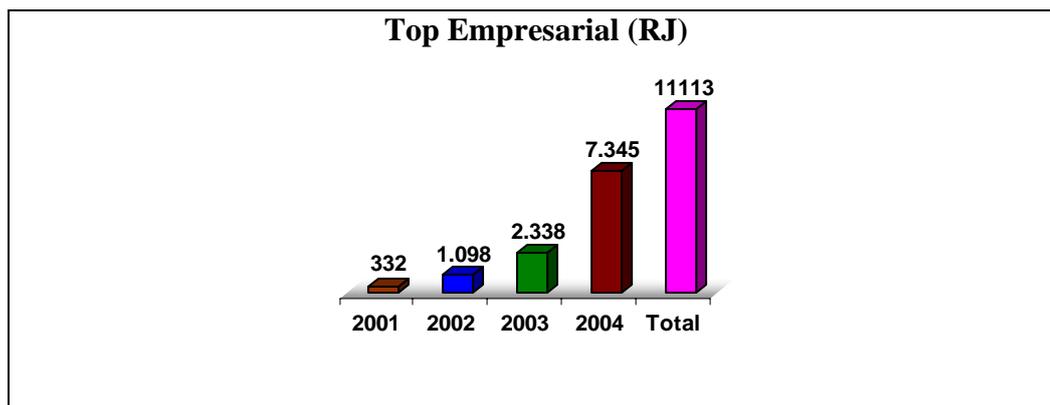


Gráfico 5 – Participação de Micro e Pequenas Empresas nos Prêmios Regionais e no Prêmio Top Empresarial (RJ)

Fonte: ROCHA, Ana Gabriela de O; MOURA, Jaqueline Mateus de e COSTA, Stella Regina Reis da. “Pequenos que Pensam Grande: Uma Análise da Participação e Importância nos Prêmios de Qualidade para Micro e Pequena Empresa”. Anais do Congresso SEGET (2005)

Na Tabela 8, abaixo, apresenta-se uma evolução atualizada da Participação de Micro e Pequena Empresas no Prêmio Top Empresarial. A redução do total de inscrições, de acordo a Coordenação do Prêmio, se dá pelo aumento do questionário de 30 perguntas para 91 questões no ano de 2005.

Tabela 8 – Evolução da Participação de Micro e Pequenas Empresas no Prêmio Top Empresarial

Fonte: www.premiotop.com.br

Tabela Comparativa	2001	2002	2003	2004	2005
Número de Inscrições	332	1.098	2.338	7.345	4.963
Número de Questionários Respondidos	73	327	891	2.374	1.011
Municípios Inscritos ¹¹	39	61	75	92	92
Força de Trabalho (Q)	493	1.231	2.035	14.676	6.740

“A prosperidade e o desenvolvimento de qualquer comunidade depende da quantidade de empreendedores que tiver, pois eles que irão investir e, ao aproveitarem as oportunidades de mercado, irão gerar empregos e impostos”, afirma o presidente do Grupo Gerdau, Jorge Gerdau Johannpeter.

Além do marketing positivo gerado com uma possível premiação, “a empresa terá o seu negócio e sua marca registrada no processo histórico destes Prêmios, e, com isso uma propaganda agregada de divulgação de seu produto ou serviço. O futuro cliente já passa a reconhecer a organização como uma empresa séria que pensa em melhorias e principalmente busca oferecer produtos e serviços de qualidade à sociedade” (ROCHA et al, 2005).

¹¹ O Estado do Rio de Janeiro é composto por 92 Municípios

Em CAULLIAURAX et al (2005) encontra-se o seguinte:

“Os números permitem inferir que o Prêmio TOP EMPRESARIAL está alcançando seu principal objetivo que é tornar-se o modelo de referência em gestão para as micro e pequenas empresas. Ao buscarem adequação de acordo com os critérios do prêmio, as MPE fortalecem, de forma sistêmica, suas áreas gerenciais, além de promoverem a melhoria de seus pontos fracos e o fortalecimento de suas competências. A resultante desta combinação consiste na geração de musculatura empresarial que irão combater com maior rapidez as ameaças do mercado e com isso o alcance da sustentabilidade nos respectivos nichos que atuam”.

Por ser aplicado na categoria setorial de serviços, o Prêmio TOP EMPRESARIAL, contribui de forma positiva para a Qualidade em Serviços destas organizações. Quando avaliadas na época do prêmio é medida a quanto anda a qualidade do serviço que é prestado.

5 FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

A seguir um comentário sobre cada tópico relacionado aos Critérios da Excelência, base de formação e aplicação do Prêmio TOP EMPRESARIAL.

5.1 Liderança

Liderança vem de Liderar que em FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda (2005, p.516), significa: “Dirigir na condição de Líder; ser o primeiro em...; Chefe”.

No artigo “A Necessidade de Gestores no Século XXI: Liderança x Gerenciamento”, apresentado no SEGET (2005) os autores CALVOSA et al(2005) citam KOTLER (2002), o qual coloca que liderança “é essencialmente o processo de ajudar a mudar alguns aspectos fundamentais para aproveitar as condições mutantes da economia e do mercado”.

E ainda, no mesmo artigo verifica-se: “COVEY (2003), complementa que liderança é comunicar o valor e o potencial das pessoas com tanta clareza que elas passam a ver isso em si mesmas e para finalizar BENNIS (1996) acrescenta que a liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer”.

No sétimo princípio DEMING (1990, p.40) define que:

“A função da administração não é supervisionar, e sim liderar. A Administração deve trabalhar as fontes de melhora, o que se tem intenção de obter em termos de qualidade do produto ou do serviço e a tradução de administração, que se faz necessária, exige que os administradores se tornem líderes. O enfoque nos resultados (administração por números, administração por objetivos padrões para o trabalho, conformidade com as especificações, zero-defeito, avaliação de desempenho) tem de ser abolido e substituído por liderança”.

Na história de evolução do mundo, em todas as áreas, vários líderes de destaque deixaram as suas marcas: Esporte, Política, Grandes Revoluções, Religiões, Negócios, entre outros. Seja por um traço de personalidade ou habilidade e competências desenvolvidas ao longo de sua trajetória os líderes são as peças fundamentais de qualquer jogo. Aquele que coordena a equipe, administra conflitos, distribui da melhor forma possível as instruções a serem seguidas, ensina, orienta, negocia, enfim, o líder é o comandante da embarcação de sucesso e, acima, de tudo sobrevivência de qualquer organização na sociedade, sendo de caráter econômico ou não.

Em KOTLER (2002) apud CALVOSA et al (2005) traz: “Que o principal motivo de, atualmente, existir carência de líderes empresariais e excesso de gerentes é o fato de que, a maior ênfase nas escolas e no trabalho foi dada ao desenvolvimento de aptidões gerenciais e não de liderança”.

Para CARAVANTES et al (2005, p.505-506) liderança e administração possuem pontos em comum e outros, sob alguns aspectos, extremamente diferentes, onde:

“Os gerentes mais provavelmente enfatizam o planejamento e a fixação do orçamento, enquanto líderes tendem a concentrar-se mais na direção. Ao executar uma pauta, os gerentes tendem a se concentrar na resolução de problemas e controle, enquanto líderes enfatizam a motivação. As bases de poder usadas por gerentes e líderes tendem a diferir. Gerentes podem dirigir os esforços de outras pessoas em virtude de seu poder organizacional formal e controle de recursos. Se um chefe de departamento pede a um membro para fazer três coisas e a pessoa faz exatamente aquilo que foi determinado e nada mais, esse chefe provavelmente está sendo um gerente e não um líder. Um líder, por outro lado, não precisa recorrer à posição formal para influenciar alguém, mas pode recorrer mais à perícia ou personalidade”.

Ainda em SOTO (2002) apud CALVOSA et al (2005): “Uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são: as técnicas, as humanas e as conceituais”. Onde, as habilidades técnicas se referem a conhecimento e a capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica. As habilidades humanas são a capacidade para trabalhar de maneira eficaz com as pessoas a fim de obter resultados no trabalho em equipe. E, as habilidades conceituais é a capacidade de pensar em termos de modelos, construção de marcos diferenciais e amplas relações.

Por ser um assunto de grande interesse científico e muito estudado, identificou-se uma numerosa quantidade de comportamentos adotados pelos líderes. E, ainda, numerosas habilidades associadas à característica de líderes eficazes. Alguns são possíveis de serem identificadas como: Habilidades interpessoais, especialmente aquelas associadas à comunicação, poder de persuasão e tato; habilidades conceituais, especialmente aquelas associadas à resolução de problemas; e, por último, habilidades técnicas e administrativas, variando de acordo com a situação.

Em CARAVANTES et al (2005, p.513) é possível confirmar que: “Estilo de liderança refere-se a combinação de habilidades e comportamentos. Isso significa que não há um melhor estilo em particular, mas ao contrário, que o estilo deve encaixar-se na circunstância”.

A Figura 5, abaixo, mostra os Comportamentos do Líder:

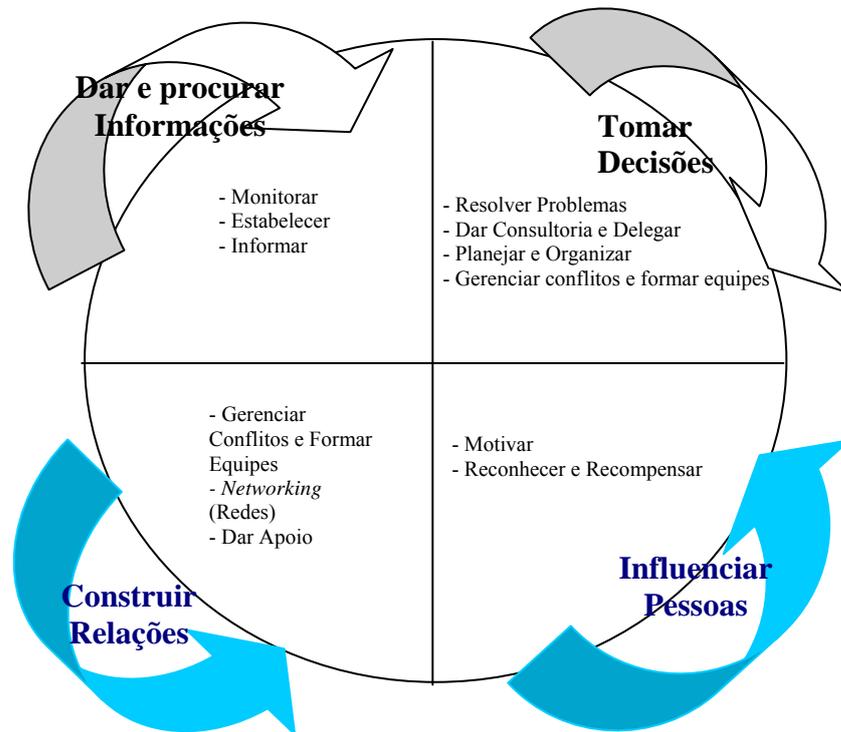


Figura 5 – Comportamentos do Líder

Fonte: CARAVANTES, Geraldo R, PANNON, Claudia C, KLOECKNER, Mônica C (2005, p.513)

Os contemporâneos citam quatro perspectivas sobre liderança: A Liderança Carismática (aquela que inspira lealdade e entusiasmo, irradia autoconfiança, articula uma visão, comunica expectativa; os estudos mostram que este tipo surge na infância e se tornam cada vez mais populares no futuro), a Liderança Transformacional/ Empreendedora (está relacionada à ampla compreensão do ambiente, desenvolve recursos humanos, se antecipa às mudanças e tem capacidade de visão para modelar a organização do futuro), a Liderança Simbólica (está relacionada ao estabelecimento e manutenção da cultura organizacional, é vista como principal determinante da cultura) e, por último, os Substitutos e Neutralizadores de Lideranças (surgem quando não há necessidade de um líder, situações em que as pessoas executam suas tarefas sem nenhum tipo de orientação, a perícia e característica do grupo e/ou da organização substituem a liderança).

Com tantas variáveis e componentes a capacidade de liderar será diferente, no contexto de culturas, ambientes, influências, habilidades, comportamentos e situações. Não há um estilo, uma base de poder, um conjunto específico de comportamento que montem um pacote para cada contexto. O que deve haver é um entendimento dos estilos, combinar os comportamentos com as habilidades e aplicar a cada situação.

O Prêmio TOP EMPRESARIAL (www.premiotop.com.br) , examina o seguinte:

“O Sistema de liderança da organização e comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também

examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização”.

Possui os seguintes aspectos de Avaliação:

- A liderança na organização é exercida de forma a permitir que as decisões sejam tomadas, comunicadas e implementadas visando atender as necessidades das partes interessadas;
- A alta direção interage com todas as partes interessadas, demonstrando comprometimento e buscando oportunidades para a organização;
- Os valores e as diretrizes organizacionais, definidos para promover a cultura da excelência e o atendimento às necessidades das partes interessadas, estão disseminados na organização;
- A organização possui métodos para o estabelecimento de padrões de trabalho para as principais práticas de gestão;
- O desempenho global da organização é analisado criticamente considerando os indicadores de desempenho global.

5.2 Estratégias e Planos

Para GHEMAWAT (2000, p.16) apud LOBATO (2003, p.15) a “estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significavam um magistrado ou comandante-chefe militar”.

Segundo OHMAE (1982) apud SERRA (2004, p.5):

“A estratégia corporativa é..., em duas palavras a vantagem competitiva. O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa, desse modo, significa uma tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação ao dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz”.

KAPLAN (1997, p.38) conceitua estratégia como:

“A escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros”.

SLACK et al (1997, p.89) coloca que estratégia “é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo”

Através da evolução do pensamento estratégico é possível verificar a mudança do conceito e como é importante ter uma vantagem competitiva e que seja um diferencial no setor de atuação de uma dada organização.

Nos anos 50 o que existia era um planejamento financeiro que na verdade não era nada mais que controle financeiro, isto é, através da estimativa de gastos era formulado um orçamento cuja principal função era a previsão de receita num futuro próximo.

Nos anos 60 inicia-se o estudo baseado em indicadores do passado e somado a indicadores do futuro para a elaboração de um planejamento de longo prazo (o qual constitui numa construção de cenários, projeção do futuro, depois uma projeção de referência, um plano, estratégia e finalmente um resultado). O problema desse sistema era que devido a sua extensa análise não se conseguia implantá-lo até o final do ano definido.

Nos anos 70 surge o planejamento estratégico e a criação da análise SWOT. Através da análise dos ambientes interno e externo foi possível formular uma estratégia e adotá-la.

Nos anos 80, Michael Porter recria o conceito de estratégia com a formulação da cadeia de valor como vantagem competitiva. Nessa administração estratégica após a implementação, o controle e avaliação se tornaram vitais para sustentar a estratégia criada. É possível confirmar esta abordagem em PORTER (2004, p.3 e 31):

“A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido”.

“Uma vez diagnosticada as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva”.

Na figura 6, é possível identificar as forças que dirigem a concorrência na indústria:

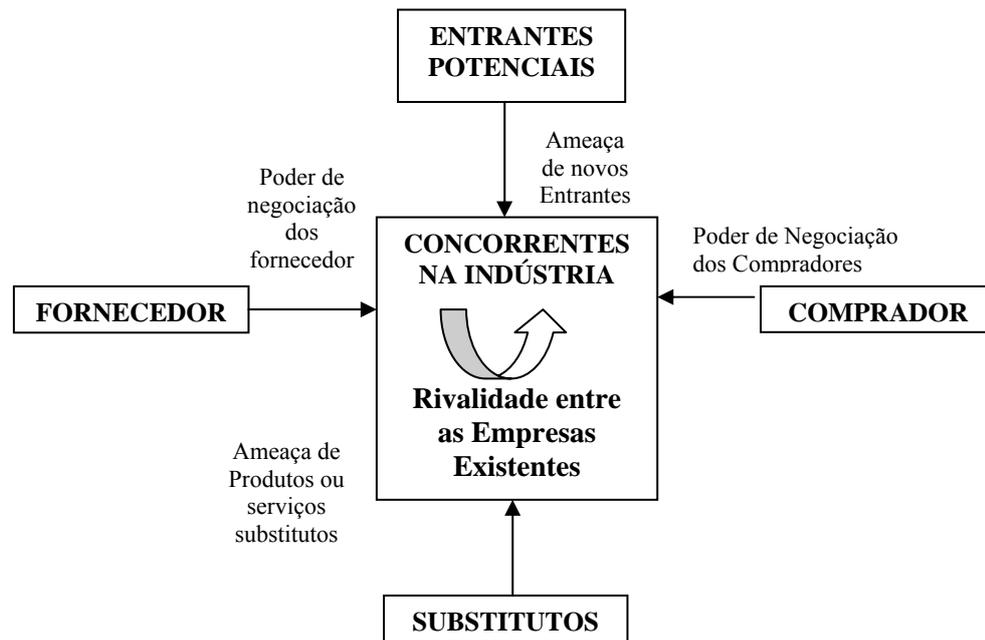


Figura 6 – Forças que dirigem a concorrência na Indústria

Fonte: PORTER, Michael E (2004, p.4)

Nos anos 90, o planejamento estratégico evoluiu para gestão estratégica. Os maiores pensadores são C.K. Prahalad e Gary Hamel, que ditam a agregação de valor, isto é, o conjunto de benefícios percebidos pelo ambiente que é comparado ao preço a ser pago. A inovação passa a ser o segredo de um negócio sustentável. HAMMEL (2000, p.72) coloca que:

“O primeiro componente do conceito de negócio é a estratégia essencial. Trata-se da essência das opções da empresa quanto à forma de competição. Os elementos da estratégia essencial incluem a missão de negócio (implica no senso de direção e um conjunto de critérios para a mensuração do progresso), o escopo produto/mercado (capta a essência de onde a empresa compete e onde a empresa não compete) e a base de diferenciação (como se diferencia dos concorrentes)”.

A partir de 2000, surge a proposta da gestão estratégica competitiva. Isto é, baseada num cenário altamente complexo a formulação da estratégia faz parte de um processo de aprendizado ao longo do tempo. Suas principais características são: Atuação global, proatividade e foco participativo, incentivo à criatividade, controle pelo *Balanced Scorecard*¹²(BSC), organização em unidades estratégicas de negócio, ênfase em alianças, responsabilidade social e aprendizagem contínua. Esta fase é comprovada em LOBATO (2003, p.32):

¹² “*Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: Financeira, do Cliente, dos Processos Internos e do aprendizado e crescimento”. (KAPLAN, Robert S e NORTON, David P, “A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*”, Rio de Janeiro: Campus Ed; 1997)

“A escola da Gestão Estratégica Competitiva caracteriza-se pelo seu potencial de novas contribuições para o pensamento estratégico. A natureza complexa e imprevisível dos novos cenários, muitas vezes associada à falta de uma base estruturada de conhecimentos necessários para a formulação de estratégias, impede o controle deliberado. Assim, a definição de estratégias deve, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo”.

Com este quadro evolutivo verifica-se que, atualmente, o importante é uma integração de todas as áreas da empresa para se chegar a uma estratégia sustentável.

O Prêmio TOP EMPRESARIAL (www.premiotop.com.br) , examina o seguinte:

“O processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar suas ações e maximizar seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidas e desdobradas por toda a organização e comunicados interna e externamente. Também examina como a organização define seu sistema de medição de desempenho”.

Possui os seguintes aspectos de Avaliação:

- A organização possui um processo de formulação de estratégias que considera as necessidades das partes interessadas e que permite direcionar suas ações e maximizar o desempenho;
- As estratégias são desdobradas em planos de ação por toda a organização, onde aplicável, com o envolvimento da força de trabalho;
- As estratégias, os planos de ação e as metas são comunicados à força de trabalho visando o estabelecimento de compromissos mútuos;
- Os indicadores utilizados na medição do desempenho da organização permitem monitorar as suas estratégias e operações em todos os níveis;
- Os principais indicadores de desempenho possuem metas alinhadas às estratégias.

5.3 Clientes

Em SILVEIRA & BASTIAS (2003, p.10) apud RIBEIRO (2003, p.47), os autores “afirmam que nos tempos atuais as organizações modernas devem tratar muito bem seu cliente interno e externo, zelar pela sua contribuição social, política e ecológica, indo além do lucro financeiro, ou seja, devem tornar-se importantes para a comunidade”.

Para KAPLAN (1997, p.67):

“A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendência, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes”.

SLACK et al (1997, p.146) diz que: “Quando os clientes fazem uma compra, não estão simplesmente comprando um produto ou serviço. Estão comprando um conjunto de benefícios esperados para atender a suas necessidades e expectativas”.

KOTLER & ARMSTRONG (1998, p. 391) colocam que nas condições de mercado atuais, para as empresas serem bem-sucedidas ou simplesmente sobreviventes, devem adotar uma nova filosofia, “devem ser centradas no cliente – devem oferecer valor superior para seus clientes-alvo. Devem adotar a filosofia de criar clientes, e não apenas criar produtos”.

FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000, p.233-235) aborda o conceito da cadeia de lucro dos serviços, que sugere uma série de relacionamentos ligando a lucratividade. Onde:

“O crescimento da lucratividade e das vendas depende de clientes leais, e clientes leais resultam da satisfação, influenciada pelo valor percebido do serviço. O valor do serviço é criado por empregados satisfeitos, comprometidos e produtivos, e a satisfação do empregado é gerada por investimentos em tecnologia da informação, em treinamento e em uma política de delegação de poder”.

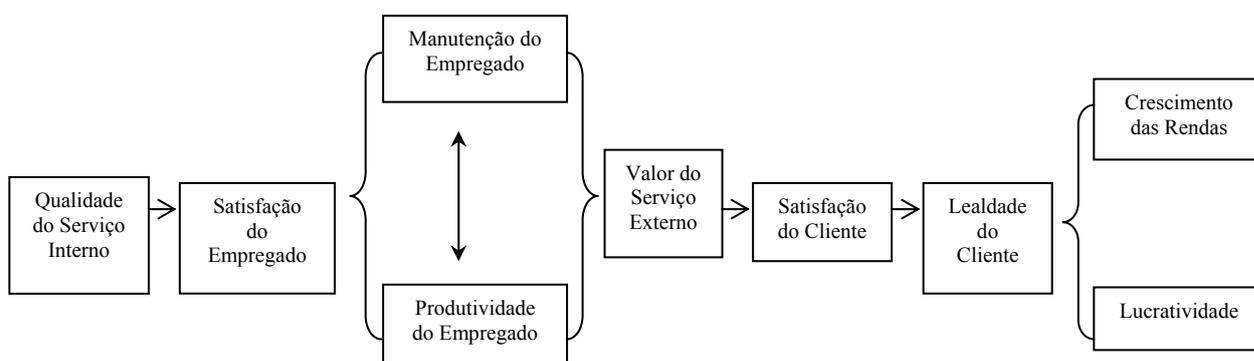


Figura 7 – A Cadeia de Lucro dos Serviços

Fonte: FITZSIMMONS, James A e FITZSIMMONS, Mona J. “Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação” (2000, p.235)

De acordo com a Figura 7 é possível a seguinte análise:

1. Qualidade interna guia a satisfação do empregado – Descreve o ambiente organizacional e inclui: Recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de funcionários, o reconhecimento, acesso à informação e tecnologia de trabalho.
2. A satisfação do empregado guia a permanência e a produtividade.
3. A retenção de empregados e a produtividade determinam o valor do serviço.
4. O valor do serviço determina a satisfação do cliente – O valor do cliente é medido pela comparação dos resultados gerados com os custos totais da obtenção do serviço.
5. A satisfação do cliente determina a lealdade do cliente.
6. A lealdade do cliente determina a lucratividade e o crescimento.

LOVELOCK & WRIGHT (2004, p.145) trabalha com o conceito de portfólio de clientes que significa “o tamanho e composição do conjunto de relações da empresa com seus clientes”. Desta forma:

“Existem modelos para se projetar o valor futuro do Portifólio de Clientes, com base em dados históricos de compras dos clientes, classes de serviços adquiridos, aprimoramentos ou simplificações do serviço e rescisões. Esses dados históricos podem ser adaptados para refletirem mudanças nos preços e custos, campanhas promocionais e riscos associados ao mercado (entre os quais o impacto previsto de ações ou mudanças na concorrência dentro da dinâmica do mercado)”.

O Prêmio TOP EMPRESARIAL (www.premiotop.com.br) , examina “como a organização identifica, analisa, compreende e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria, e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas”.

Possui os seguintes aspectos de Avaliação:

- A organização possui critérios para segmentar o mercado, definir seus clientes-alvo e agrupar seus clientes.
- As necessidades dos clientes são identificadas considerando a segmentação de mercado e os grupos de clientes definidos.
- Os produtos, marcas e ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva.
- As solicitações, sugestões e reclamações dos clientes são recebidas por meio de canais de relacionamento adequados e são tratadas de maneira rápida e eficaz.
- A satisfação dos clientes é avaliada e as informações obtidas são utilizadas para promover ações de melhoria.

5.4 Responsabilidade Social e Ética

As bases do negócio propriamente dito estão mudando, aonde se lia lucro, e dividendos aos acionistas, lê-se lucro social. A participação das empresas em projetos, atividades conscientes e socialmente responsáveis é percebida com maior destaque. São produtos que não agredem o meio ambiente, são cartões de banco aonde uma parcela vai para Pastoral da Criança, produtos feitos com material reciclado, exclusão de propagandas de cigarros, promoção de redes de televisão de eventos voltados para arrecadação de verbas a serem aplicadas em projetos sociais, campanhas em novelas e outros programas, o que pode denominar de *merchandising* social, entre tantas outras mostras de atitudes que comprovam a aproximação das organizações de esferas antes não lembradas.

As medidas adotadas não seriam por causa dos incentivos fiscais. É certo lembrar das vantagens fiscais que as empresas possuem no momento que prestam um serviço social, isso é apenas uma parte de todo o contexto. Vai além do contato da empresa com o governo. Os diálogos são internos e externos. Todas as partes passam estar envolvidas no novo modelo de negócio de responsabilidade social empresarial (RSE): Colaboradores, clientes, comunidades, fornecedores, mídia, governos, agências reguladoras, sindicatos entre outros que afetam ou são afetados de algum modo pela operação organizacional.

Em um mundo tão carente de ajuda, cidadania, solidariedade, coerência social, esta integração encontra aliados: Os consumidores. A imagem da empresa que pratica suas atividades com responsabilidade social, de certa forma, fica mais limpa. O consumidor sente satisfação e orgulho de dizer que compra cosméticos de uma empresa que além de trabalhar

com essências da natureza brasileira tem grandes programas sociais, principalmente relacionados ao meio ambiente. Sente satisfação em comprar uma sandália e saber de seu programa local, inclusive com os seus colaboradores de apoio e desenvolvimento. Tem orgulho de dizer que a maior empresa de energia do Brasil, possui programas de preservação e procriação de tartarugas há anos, fornece grandes incentivos ao esporte nacional e apóia programas em comunidades carentes. Todo esta integração é reconhecida, inclusive pela concorrência, que obviamente não irá ficar para trás.

No site do Instituto Ethos¹³ (www.ethos.org.br) é possível verificar o seguinte:

“Os diversos setores da sociedade estão redefinindo seus papéis. As empresas, adotando um comportamento socialmente responsável, são poderosas agentes de mudança para, juntamente com os Estados e a sociedade civil, construir um mundo melhor. Esse comportamento é caracterizado por coerência ética nas ações e relações com os diversos públicos com os quais interagem, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e de suas relações entre si e com o meio ambiente. Ao adicionar às suas competências básicas um comportamento ético e socialmente responsável, as empresas adquirem o respeito das pessoas e das comunidades que são atingidas por suas atividades e gratificadas com o reconhecimento e o engajamento de seus colaboradores e a preferência dos consumidores”.

CARVALHO (2004, p.29) entende por responsabilidade social empresarial (RSE):

“Toda prática integrada e mobilizadora capaz de proporcionar e promover a distribuição de rendas em uma sociedade, baseada nos princípios de sustentabilidade, seja no aspecto social, econômico e ambiental¹⁴. Mais do que isso, a RSE deve se antepor às exigências sociais, pois ser “socialmente responsável” pressupõe que a mesma atende, ante às exigências legais, às necessidades atuais e latentes de uma comunidade, bem como a todos os envolvidos em seu ambiente organizacional. SER é, ainda, correlata à qualidade de vida da sociedade, pois este é seu foco por excelência”.

Para o Instituto Ethos (www.ethos.org.br) Responsabilidade social empresarial (RSE) significa:

“Os resultados e impactos das ações de nossa empresa no meio natural e social afetados por nossas atividades empresariais e envidaremos todos os esforços no sentido de conhecer e cumprir a legislação e de, voluntariamente, exceder nossas obrigações naquilo que seja relevante para o bem-estar da coletividade. Procuraremos desenvolver e divulgar a todas as partes interessadas um programa ativo e contínuo de aperfeiçoamento ético de nossas relações com as pessoas e entidades públicas ou privadas envolvidas em nossas ações”.

¹³ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável.

¹⁴ A esta tríade da responsabilidade social, John Elkington chama de *triple bottom line*, isto é, prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social, de maneira integrada.

A Tabela 9 abaixo traz os indicadores do Instituto Ethos. Estes números traduzem o desempenho das empresas associadas em relação ao seu comprometimento com o desenvolvimento social:

Tabela 9 – Indicadores ETHOS 2004

Fonte: www.ethos.org.br

Tema	Benchmark					Empresas Participantes					Melhor Performance/Tema				
	2000	2001	2002	2003	2004	2000	2001	2002	2003	2004	2000	2001	2002	2003	2004
Valores e Transparência	7,4	8,1	8,5	9,0	9,38	5,8	5,7	5,5	5,0	4,97	9,0	10	9,5	10	10
Público interno	7,4	8,2	7,7	8,2	8,79	5,4	5,8	5,4	4,5	4,13	8,1	9,2	8,9	8,9	9,91
Meio Ambiente	7,6	8,5	8,9	8,6	9,05	3,6	5,2	5,2	4,5	4,1	10	10	10	10	9,95
Fornecedores	7,3	8,1	8,1	8,7	8,9	5,4	5,2	4,9	4,3	3,77	8,8	10	10	9,8	9,96
Consumidores e Clientes	8,7	9,1	9,0	9,9	9,63	7,1	7,3	6,9	6,1	5,93	10	10	10	10	9,88
Comunidade	8,9	9,0	9,3	9,5	9,45	5,7	5,9	5,7	4,5	3,74	10	10	10	10	10
Governo e Sociedade	7,5	8,8	8,6	9,2	9,02	5,6	6,2	6,0	5,0	4,59	9,4	10	10	10	9,86

Ainda em ASHLEY (2003, p.6) apud CARVALHO (2004, p.30) o define como:

“O compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de um modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela”.

Em MELO NETO & FRÓES (1999, p.89) é possível observar de forma resumida a atuação da responsabilidade social interna e externa à organização, conforme Tabela 10 abaixo:

Tabela 10 – Atuação da Responsabilidade Social Interna e Externa à Organização

Fonte: Melo Neto & Fróes (1999, p.89)

	RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA	RESPONSABILIDADE SOCIAL EXTERNA
FOCO	Público Interno (empregados e seus dependentes)	- Comunidade
ÁREA DE ATUAÇÃO	Educação Salários e Benefícios Assistência Médica, Social e Odontológica	- Educação - Saúde - Assistência Social - Ecologia
INSTRUMENTOS	Programas de RH Planos de Previdência Complementar	- Doações - Programas de Voluntariado - Parcerias - Programas e Projetos Sociais
TIPO DE RETORNO	Retorno de produtividade Retorno para os acionistas	- Retorno social propriamente dito - Retorno de imagem - Retorno publicitário - Retorno para os acionistas

DRUCKER (2002, p.371) resume a importância de agir com responsabilidade social: “Aquele que gera um impacto é responsável por ele, seja ou não um impacto intencional. Esta é a regra número um. Não há dúvida quanto à responsabilidade da administração pelos impactos sociais da sua organização. Eles pertencem à sua alçada”.

O Prêmio TOP EMPRESARIAL (www.premiotop.com.br) , examina:

“Como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade e como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente”.

Possui os seguintes aspectos de Avaliação:

- A organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações sobre os quais tenha influência.
- A organização estimula o comportamento ético e busca assegurar relacionamentos éticos com todas as partes interessadas.
- As pessoas da força de trabalho são conscientizadas e envolvidas em questões relativas à preservação ambiental e desenvolvimento social.
- A organização promove ações sociais visando atender as necessidades da comunidade e da sociedade.
- A organização zela pela equidade étnica e sexual na sua força de trabalho e evita o uso do trabalho infantil.

5.5 Informação e Conhecimento

Este tópico é considerado um dos pontos mais estratégicos a ser abordado pelos critérios de excelência. Na atualidade, saber usar, identificar, desenvolver e captar informação e conhecimento é um grande passo para o diferencial competitivo. Estudos sobre Gestão do Conhecimento e Sistemas Integrados de Gestão estão mais divulgados do que nunca. Venda de pacotes de software integrados também possuem seu espaço cada vez maior no mercado, os chamados ERP – Enterprise Resource Planning ou Planejamento de Recursos da Empresa. Coletar, aprimorar e entender as informações existentes na empresa é fundamental para traçar estratégias. Ter o conhecimento para saber como utilizar essas informações mapeadas da melhor forma possível é o diferencial.

No décimo terceiro princípio de DEMING (1990, p.64) tem-se que:

“Uma organização não precisa apenas de gente boa; precisa de gente que vai-se aprimorando sempre através da formação adequada. No que tange ao auto-aprimoramento é prudente que cada um se lembre que não há falta de gente boa. Existe falta nos níveis mais elevados de conhecimento, e isto é verdade em qualquer campo ou especialidade.”

Assim, nada mais importante do que desenvolver na empresa o conceito de aprendizagem. A organização que aprende é aquela capaz de desenvolver pessoas, estimular o conhecimento e consequentemente saber usar e captar de modo eficaz as informações internas ou externas à empresa.

GARVIN (2000, p.50-51) define que:

“As Organizações que Aprendem como sendo aquelas que apresentam habilidades em cinco atividades principais: Solução de problemas por métodos sistemáticos, experimentação de novas abordagens, aprendizado com a própria experiência, aprendizado com as melhores práticas alheias e transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização. E como não é possível gerenciar o que não se pode mensurar, a completa auditoria do aprendizado é uma necessidade. Aí se incluí a mensuração das mudanças cognitivas e comportamentais, assim como as melhorias tangíveis nos resultados”.

Em FLEURY & OLIVEIRA JR (2002, p.138) verifica-se:

“O Conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa. Ela, portanto, precisa descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às suas necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso da empresa”.

O conhecimento pode ser dividido de duas maneiras: Tácito e explícito. Onde o último é o ponto final de algum processo na organização, é “formal e sistemático” (NONAKA, 2000, p.33); enquanto o tácito não é um conhecimento muito claro e está relacionado com “habilidades técnicas” (NONAKA, 2000, p.33).

NONAKA (2000, p.35) traz que “a distinção entre conhecimento tácito e explícito sugere quatro padrões básicos de criação de conhecimento em qualquer organização”:

1. De tácito para tácito
2. De explícito para explícito
3. De tácito para explícito
4. De explícito para tácito

“A articulação(conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito) e a internalização (utilização do conhecimento explícito para a ampliação da própria base de conhecimento tácitos) são as fases críticas da espiral de conhecimentos. O motivo é que ambas exigem o envolvimento ativo do eu – ou seja, o comprometimento pessoal”. (NONAKA, 2000, p.36)

Em OLIVEIRA JR (2001) apud FLEURY & OLIVEIRA JR (2002, p.141) observa-se que existem “três pontos principais acerca da natureza intrínseca do conhecimento que são relevantes para a ação estratégica” da organização:

- A definição de qual conhecimento realmente vale a pena ser desenvolvido pela empresa;
- As formas pelas quais é possível ou não que esse conhecimento venha a ser compartilhado pelas pessoas, constituindo vantagem para a empresa;
- As formas pelas quais o conhecimento que constitui a vantagem da empresa pode ser protegido”.

E, finalmente, o processo de disseminação do conhecimento na organização pode ocorrer de várias formas diferentes, tais como:

- Comunicação e circulação de conhecimentos;
- Treinamentos;
- Rotação de pessoas por áreas, unidades e/posições na empresa;
- Trabalho em equipes diversas, incentivando a interação entre pessoas e troca de idéias/informações.

De qualquer forma PROBST et al (2002, p.213 et seq.) apud RIBEIRO (2003, p.48) cita que:

“Para uma efetiva gestão do conhecimento, as organizações devem, em um primeiro momento, definir a terminologia e as ferramentas que irão utilizar pois, como é um tema muito recente e muito debatido ultimamente, dependendo da fonte e/ou consultor, pode-se ter visões diferentes e, o pior, contrárias, sobre um determinado termo e/ou ferramenta a ser implementada”.

No Prêmio TOP EMPRESARIAL (www.premiotop.com.br) “Examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como, a gestão do capital intelectual da organização”.

Possui os seguintes aspectos de Avaliação:

- A organização possui métodos para identificar e organizar as informações sistematizadas necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão.
- As informações necessárias estão disponibilizadas à força de trabalho.
- A organização utiliza informações comparativas pertinentes para tomada de decisão e promoção de melhorias em produtos, processos e práticas de gestão.
- A organização identifica os ativos que compõem o seu capital intelectual visando se diferenciar e aumentar o valor agregado dos seus produtos e serviços.
- A organização possui métodos para se manter atualizada em relação às tecnologias e conhecimentos relacionados ao seu capital intelectual.

5.6 Pessoas

Para FICHER (2002, p.12) modelo de gestão de pessoas significa:

“A maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham”.

Torna-se interessante verificar na linha cronológica a evolução dos modelos de gestão de pessoas:

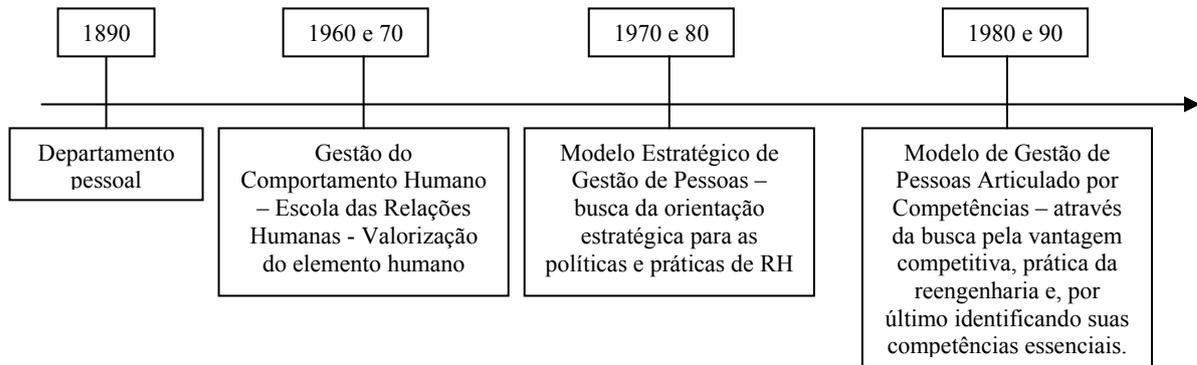


Figura 8 – Resgate Histórico dos Modelos de Gestão

Fonte: Adaptado de FICHER, André Luiz “Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas” (2002, p.19 et seq.)

É possível observar na figura 8, acima, a escala histórica em que o modelo de gestão de pessoas articulado por competências é o modelo atual e que de acordo com os pesquisadores é aquele que traz maiores benefícios à organização. Como justifica FERRAZ & LOPES (2002) apud CALVOSA et al (2005):

“Grande parte dos executivos acreditam que a gestão de competências cria condições para a empresa alcançar bons resultados, sobretudo pelo alinhamento das competências individuais à estratégia organizacional. As diversas metodologias e técnicas de Gestão de Competências permitem encontrar a pessoa certa para determinadas funções (dentro ou fora da organização) e ajudam a avaliar o indivíduo e o grupo, monitorando pontos fortes e fracos, para melhor aperfeiçoamento e melhorar a qualificação dos recursos”.

Para CAMPOS (1992, p.50) “não se pode falar em competitividade sem que se tenha pessoa competente e dedicada à tarefa de fazer de sua empresa a melhor do mundo”.

Na Era da Estratégia por Competências Essenciais¹⁵ e da Arena de Oportunidades, estruturar de modo eficiente e com equidade é fundamental para o sucesso da implementação de estratégias pré-estabelecidas na organização. MILKOVICH & BOUDREAU (2000, p.520-521) trazem:

“Como qualquer unidade organizacional, a função de RH precisa contribuir para os objetivos de eficiência. Na maioria das situações, isso é conseguido por meio da garantia de que as atividades discutidas anteriormente estão integradas e são avaliadas pelos seus resultados”. E para complementar, “o papel cada vez mais proeminente dos profissionais de RH nas organizações, e as crescentes conexões entre as informações de RH e os membros da organização, criam grandes desafios para a manutenção da equidade, justiça e respeito à privacidade no ambiente de trabalho”.

¹⁵ “Uma Competência Essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. PRAHALAD e HAMEL (1995) apud FICHER (2002, p. 30)

FICHER (2002, p.48) “propõe uma arquitetura estratégica para Recursos Humanos com as seguintes etapas”:

- Definir Claramente a Estratégia de negócio;
- Construir um *business case* para RH como um componente estratégico;
- Criar um mapa estratégico, identificando indicadores tangíveis e intangíveis;
- Identificar os “produtos” de RH no mapa estratégico;
- Alinhar a estrutura de RH com os “produtos” de RH;
- “Desenhar sistemas de mensuração (*scorecard*)”;
- Implementar o gerenciamento por indicadores;
- Revisar continuamente as mensurações, comparando-as ao mapa estratégico.

Os múltiplos papéis que Recursos Humanos devem definir de modo estratégico para agregar valor à organização, trazer eficiência e equidade aos processos não é uma tarefa simples. Em algumas empresas a área é tratada somente como um mero administrador de benefícios, nada além do que comprar e entregar ticket alimentação, resolver problemas de passagem e planos de saúde e odontológico. A mudança no conceito e importância da área é proeminente nos dias atuais, mas ainda precisa muito para mudar. O conceito de ser uma área estratégica para empresa até chegar ao modelo de gestor de competências dentro da organização ainda é um sonho para muitas empresas.

ULRICH (1998, p.41) resume bem na Tabela 11 a seguir a “Definição dos Papéis de RH”:

Tabela 11 – Definição dos Papéis de RH

Fonte: ULRICH, David “Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados”, 1998, p.41

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: “Diagnóstico organizacional.”
Administração da Infra-Estrutura da Empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos da Organização: “Serviços em Comum”
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: “Prover recursos aos funcionários”
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma Organização Renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: “Assegurar capacidade para mudança”

A empresa como força motriz do desenvolvimento de pessoas não pode esquecer de educar e treinar o funcionário. Educar e treinar somam-se juntamente com diversos outros fatores no processo de tornar a empresa competitiva. Afinal, são atividades que geram retorno no aprimoramento da habilidade que faltava nas competências dos seus funcionários.

No sexto princípio de DEMING (1990, p.39) tem-se que:

“O treinamento tem de ser totalmente remodelado. A administração necessita de treinamento para aprender a conhecer a empresa, desde o recebimento de materiais até o cliente. Um problema central é a necessidade de compreender e saber avaliar a variabilidade”

Já em CAMPOS (1992, p.157) observa-se que “a educação e treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e deve ser utilizado tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar”

Usar a educação e treinamento como base, identificar as competências da organização e estruturar a empresa com base no conceito estratégico de agregar valor são os primeiros passos para se alcançar a excelência.

O Prêmio TOP EMPRESARIAL (www.premiotop.com.br) examina:

“Como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam a excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização”.

Possui os seguintes aspectos de Avaliação:

- A organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas para promover a resposta rápida, iniciativa, criatividade, inovação, cooperação e comunicação eficaz.
- A organização possui formas de remuneração, reconhecimento e incentivo que estimulam a obtenção de melhores resultados e a promoção da cultura de excelência.
- A força de trabalho é capacitada e desenvolvida para atender as suas necessidades e as da organização, bem como, as necessidades de desenvolvimento da cultura da excelência.
- A organização identifica os perigos e trata os riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia.
- A organização identifica e trata os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

5.7 Processos

Processo em FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda (2005, p.655) significa: “Ato de proceder, de ir por diante; Sucessão de estados ou de mudanças; Modo que se realiza ou executa uma coisa; método, técnica”.

Para que todo o processo organizacional torne-se coerente e tenha ao fim o resultado esperado, isto é, alcance de modo eficaz os objetivos pré-determinados no modelo estratégico selecionado, deve ter em toda sua linha de operação um controle constante de porquê, como e quem está fazendo.

Segundo CAMPOS (1992, p.17, 26) processo é “um conjunto de causas que podem provocar um ou mais efeitos”. “Uma empresa é um processo e dentro dela existem vários processos: Não só processos de manufatura como também processos de serviços”. E, mais “o controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operadores”.

Ainda na opinião do mesmo autor, no controle de processo existem três ações fundamentais:

- a. Estabelecimento da diretriz de controle – O planejamento se estabelece sobre os fins e meios de um processo e é composto de meta (fim) e o método (meios);
- b. Manutenção do nível de controle – Atua na, também chamada, manutenção de padrões, isto é, se a primeira ação for cumprida corretamente resultará num conjunto de pontos padrões no processo da organização. Ou seja, verificar se dentro dos padrões estabelecidos de segurança, qualidade, custo, entrega e moral ocorreu algum tipo de desvio.
- c. Alteração da diretriz de controle – São as melhorias, isto é, com as constantes mudanças de necessidades e exigências das pessoas a diretriz de controle deve ser constantemente avaliada e, conseqüentemente, alterada para manter a sobrevivência do produto/serviço e, por fim, a organização. Deve-se alterar a meta (faixa de valores proposta inicialmente) e o método (o procedimento-padrão estabelecido) e assim chegar ao nível de controle exigido.

Para CARR & LITTMAN (1992, p.91, passim) apud RIBEIRO (2003, p.53):

“A instituição não deve basear-se na busca de descobertas revolucionárias, mas nos pequenos, porém constantes, ganhos, reforçando a figura da melhoria contínua de processos, ou seja, repetir constantemente o ciclo PDCA dentro do processo de trabalho”.

Como um método gerencial difundido de controle de processos o Ciclo PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACTION) traz benefícios para a manutenção de processos equilibrados a fim de gerar resultados eficazes, conforme figura 9:

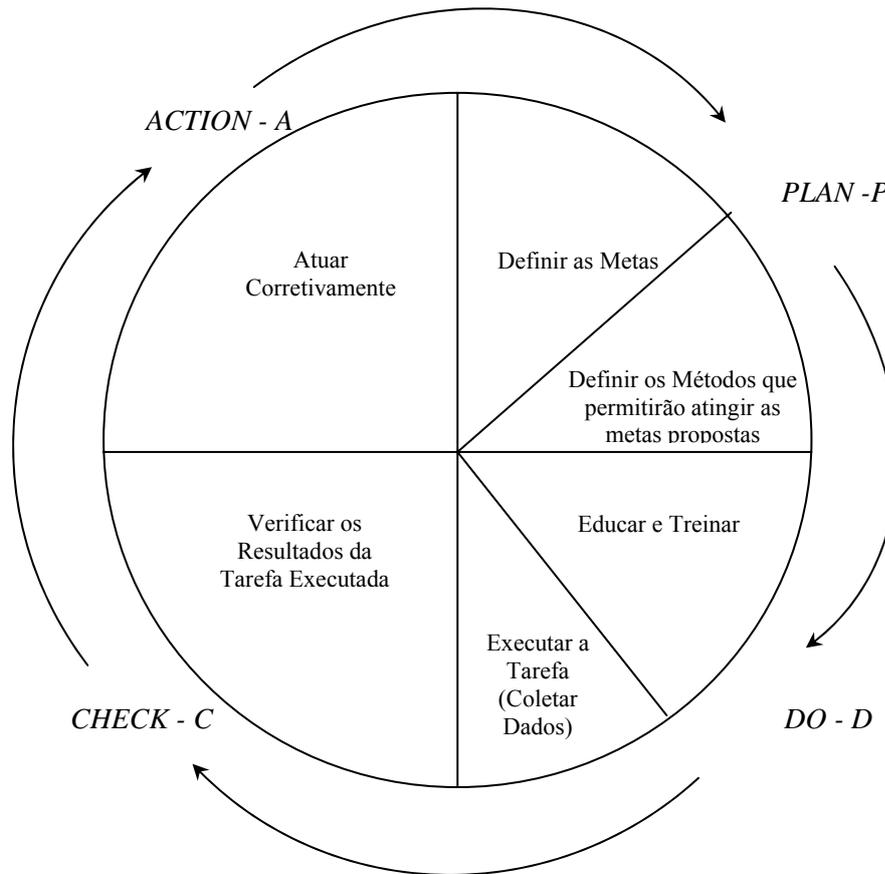


Figura 9 – Ciclo PDCA de Controle de Processos

Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi – “TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)”, 1992, p.30.

PLAN (PLANEJAR) – P – Equivale à diretriz de controle; planejamento; estabelece as metas e a maneira de como atingi-las; Define os itens de controle que serão acompanhados e a faixa-padrão de aceitabilidade; define os procedimentos padrão necessários à manutenção do resultado desejado.

DO (FAZER/EXECUTAR) – D – É a execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados; Treinamento no trabalho é o lema, os executantes devem ser treinados com base no procedimento-padrão e serão os melhores naquilo que executam; Treinamento em coleta de dados; E, execução das tarefas conforme o procedimento-padrão. Deve haver auditoria periódica a fim de verificar o funcionamento do procedimento.

CHECK (VERIFICAR) – C – Verificação a partir da coleta de dados; Pode se utilizar várias maneiras para isto: Cartas de Controle, por exemplo.

ACTION (ATUAR) – A – Atuação corretiva; Detecção de desvios e atuação no sentido de corrigi-los; No caso de normalidade manter os procedimentos atuais.

Como, atualmente, se estuda o conceito de atuar em todos os aspectos que de algum modo recebem o reflexo dos impactos organizacionais, o Controle de Processos deve ser aplicado em todos os pontos. O Ciclo PDCA deve contemplar todos os atores envolvidos no processo: Dirigentes, colaboradores, fornecedores, clientes, governo e, por que não, a sociedade.

Com isso, o envolvimento de todos é fundamental para o sucesso do processo, como é apresentado pela Equipe Grifo (1995, p.14):

“Um dos principais obstáculos à implementação de soluções inovadoras ou de aprimoramento de processos é a: “síndrome do não foi feito aqui”. Dificilmente os responsáveis pela gestão dos processos aceitam sugestões de melhoria das quais não tenham participado direta ou indiretamente. Gestão participativa requer que ninguém relacionado com um problema, seja deixado de fora. De nada vai adiantar o trabalho de conscientização dos colaboradores se as ações concretas não refletirem o nível de participação apregoado”.

O Prêmio TOP EMPRESARIAL (www.premiotop.com.br) examina:

“Os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. Também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos”.

Possui os seguintes aspectos de Avaliação:

- Os produtos e processos de produção são projetados a partir de requisitos traduzidos das necessidades das partes interessadas pertinentes.
- Os processos de produção são gerenciados por meio de indicadores de desempenho que medem se os requisitos desses processos estão sendo atendidos.
- Os processos de apoio são gerenciados por meio de indicadores de desempenho que medem se os requisitos desses processos estão sendo atendidos.
- A organização possui métodos para selecionar fornecedores e o desempenho destes é avaliado com base nos requisitos de fornecimento.
- O plano orçamentário é gerenciado de modo a assegurar a utilização adequada dos recursos e a organização utiliza parâmetros adequados para gerenciar o seu desempenho econômico-financeiro.

5.8 Resultados

PETERS (1995, p.225 e 269) diz:

“O mercado está cada vez mais concorrido. Você consegue se destacar? Para fazer sua companhia se destacar – para leva-la à obsessão por clientes e pela inovação – foi que Percy Barnevik desmantelou sua sede e “desatrelou” 5.000 administradores de centros de lucros e perdas no mercado. E, pela mesma razão, nossa obsessão na última década por qualidade, apesar de valiosa como tem sido e incompleta que ainda está, não basta. Novos concorrentes de todas as partes do mundo, todos conscientes de qualidade, estão conosco inundando o mercado com produtos impecáveis. Impecáveis, mas quase sempre longe de ser deslumbrantes; e nisso está a base para as grandes medidas subseqüentes no sentido de cativar os clientes: Seja o mais excêntrico, e tente entusiasamá-los. Seja o “melhor amante”, e vá na onda com eles. De qualquer modo, as estratégias de mercado vão muito além do TQM como a praticada nos anos 80 – agora”.

E continua:

“Mudança e aprimoramento constante (kaizen para os japoneses) as palavras de ordem dos anos 80, já não bastam. Longe disso. Só uma revolução – e revolução perpétua – bastará. Líderes em todos os níveis precisam aceitar o que os líderes modificadores nos dizem: Que a organização pode agüentar (uma mudança enorme), que só uma inclinação para a ação constante e o abraço do fracasso – grande e pequeno – movimentarão as companhias para a frente. A questão é comprimir 10 anos de “mudança”, pelos padrões de ontem, em um único ano, se não em meses apenas. Depois é respirar fundo e começar de novo. Esqueça a calma no fim da tempestade”.

No décimo quarto princípio de DEMING (1990, p.65) tem-se que:

“A administração deverá orgulhar-se de ter adotado a nova filosofia e de suas novas responsabilidades. Terá, então, a coragem de romper com a tradição, mesmo que enfrente a rejeição de seus colegas”.

A inovação deve ser o lema da organização. Estratégias conscientes e fundamentadas em números que traduzem o desempenho dos negócios é fundamental para alcançar o resultado esperado. Os modelos, técnicas e outras ferramentas de gestão devem ser ajustadas, aprimoradas, adaptadas e quem sabe customizadas ao tipo, perfil, cultura, segmento e características da organização. A adoção de modismos, sem uma prévia análise dos impactos e todo o contexto que envolve a aplicação, pode gerar danos irreversíveis. O uso de indicadores para avaliar o resultado final deve ser trabalhado em toda empresa. Cada negócio, produto/serviço deve ter um conjunto de indicadores para avaliar se o resultado está de acordo com o previsto, ou seja, com o que foi estimado no desenvolvimento das estratégias. O envolvimento das pessoas, o principal ativo da empresa, deve ter os conceitos dos princípios da empresa e suas respectivas estratégias interiorizadas. Informações objetivas e transparentes devem constar no procedimento-padrão. E acima de tudo, ter foco e ser realista sobre o que, como e onde a empresa quer chegar.

CARR & LITTMAN (1992, passim) apud RIBEIRO (2003, p.56) citam que: “A gerência deve se ater aos indicadores de resultados, que são aqueles baseados no produto/serviço final para o usuário, e não apenas nos de processo”.

O Prêmio TOP EMPRESARIAL (www.premiotop.com.br) examina:

“A evolução do desempenho da organização em relação a clientes e mercados, situação financeira, pessoas, fornecedores, processos relativos ao produto, sociedade, processos de apoio e processos organizacionais. Examina também os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes”.

Possui os seguintes aspectos de Avaliação:

- Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos clientes e aos mercados são relevantes e permitem avaliar a tendência e a existência de referenciais comparativos pertinentes.
- Os resultados dos principais indicadores relativos ao desempenho econômico-financeiro são relevantes e permitem avaliar a tendência e a existência de referenciais comparativos pertinentes.

- Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos sistemas de trabalho e às práticas relativas à capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida são relevantes e permitem avaliar a tendência e a existência de referenciais comparativos pertinentes.
- Os resultados dos principais indicadores de desempenho dos produtos e dos processos relativos ao produto são relevantes e permitem avaliar a tendência e a existência de referenciais comparativos pertinentes.
- Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativo aos fornecedores, à responsabilidade sócio-ambiental, à ética e ao desenvolvimento social e aos processos de apoio e organizacionais são relevantes e permitem avaliar a tendência e a existência de referenciais comparativos pertinentes.

Assim, foram apresentados os oito tópicos referentes aos Critérios de Excelência utilizados no método avaliador do Prêmio Top Empresarial. Essa premiação é usada como um algo a mais do que simplesmente uma titulação. Pode ser considerada como uma metodologia de um modelo de gestão saudável com o objetivo de tornar micro e pequenas empresas sobreviventes e competitivas na Era dos Serviços. Com a finalidade de ratificar a hipótese de que o Prêmio pode ser utilizado como uma técnica para se alcançar a Gestão por Excelência, segue o estudo de caso de micro e pequenas empresas de serviços finalistas no Prêmio Top Empresarial dos últimos 3 anos de premiação.

6 METODOLOGIA

6.1 Referencial Teórico

Em YIN (2005, p.19-20) é possível observar a importância do estudo de caso como estratégia de pesquisa:

“Usar os estudos de caso para fins de pesquisa permanece sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais”, e

“O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos”.

A tabela 12 apresenta ainda situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa:

Tabela 12 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: COSMOS Corporation apud YIN (2005,p.24).

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige Controle sobre Eventos Comportamentais	Focaliza Acontecimentos Contemporâneos
Experimento	Como, por que	sim	sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	não	Sim/não
Pesquisa Histórica	Como, por que	não	Não
Estudo de Caso	Como, por que	não	sim

“Questões do tipo “como” e “por que” são mais explanatórias, e é provável que levem ao uso de estudos de casos, pesquisas históricas e experimentos como estratégias de pesquisas escolhidas. Isso se deve ao fato de que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências”. (YIN, 2005, p.25)

6.2 Classificação da Pesquisa

A metodologia utilizada no trabalho em questão é o estudo de caso. E pode se justificar a escolha desta metodologia com base na seguinte colocação: “Para o estudo de caso, faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. (YIN, 2005, p.28)

Baseia-se na pergunta citada nos objetivos desta pesquisa: Como será que micro e pequenas empresas estão preparadas e/ou informadas sobre o que é realmente um modelo de gestão para excelência? Para procurar exemplificar tal questão, a autora utiliza o Estudo de Caso de Micro e Pequenas empresas prestadores de serviços finalistas nos 3 anos últimos de Premiação TOP Empresarial realizados no Estado do Rio de Janeiro. Prêmio, este, organizado pelo Programa Qualidade Rio sediado na Secretaria de Estado e Energia, da Indústria Naval e do Petróleo - SEINPE.

Optou-se por estudar o setor de serviços por apresentar através de pesquisas do IBGE um setor proeminente na economia nacional. Uma área cujo destaque é comprovado através dos numeros de nascimento de empresas e sobrevivência das mesmas. Uma relação que varia em torno de 1,25% do aproveitamento (vide capítulo 2, item 2.2).

Neste contexto justifica-se a escolha de micro e pequenas empresas por da mesma forma além de serem o destaque na economia com um aumento de receita, no período de 1985 até 2001, de 3,30% no setor de comércio e serviços.

O Prêmio Top Empresarial é o resultado de um trabalho que se consolida ao longo de cinco anos. Cujos três últimos anos são caracterizados pela definição de um modelo de questionários e uma forma mais concreta de avaliação. Por ser um projeto que visa contribuir à sociedade como reconhecimento das iniciativas empreendedoras e conseqüentemente contribuir, ao nível de governo, para a distribuição de renda da população, surgiu à escolha de analisar as pontuações de micro e pequenas empresas finalistas da categoria serviços do Prêmio referido.

Devido ao alto grau de subjetividade nos dados de 2001 e 2002 utilizou-se somente os anos de 2003 a 2005. Com isso, a amostra utilizada fica com um número de 14 empresas analisadas.

No capítulo 7 apresenta-se a análise dos resultados das avaliações no período citado e as respectivas discussões.

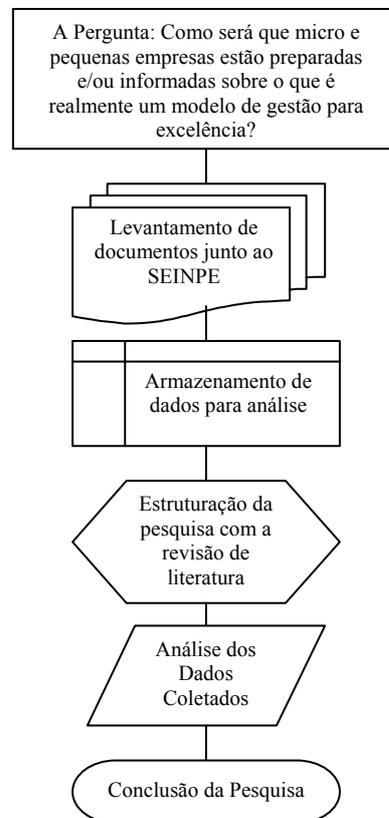
6.3 Etapas da Metodologia:

O sistema metodológico de coleta de material que compõe o processo pode ser classificado como uma pesquisa documental.

SANTOS (2004, p.30) define documento como “o nome genérico dado às fontes de informação bibliográficas que ainda não receberam organização, tratamento analítico e para publicação”. Ainda, classifica as fontes documentais em: “tabelas estatísticas, relatórios de empresas, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos...correspondência pessoal ou comercial, etc”. Assim, o autor diz que: “a utilização de qualquer dessas fontes de informação caracteriza a pesquisa como pesquisa documental”.

A Figura 10, abaixo, apresenta em um simples fluxograma as etapas do processo de coleta de dados e conclusão das análises:

Figura 10 – Fluxograma das Etapas da Metodologia



Na primeira etapa é a formulação da problemática sobre o fato de micro e pequenas empresas estarem ou não preparadas/ informadas sobre o modelo de gestão para excelência.

Na segunda etapa é realizada a pesquisa documental através do levantamento de material (questionários, tabelas, relatórios de entrevistas, etc) sobre o Prêmio Top Empresarial desde a sua criação no SEINPE.

Na terceira etapa faz o armazenamento de dados através da criação de planilhas em Excel com as pontuações alcançadas pelas empresas participantes do prêmio.

Na quarta etapa realiza-se a estrutura da pesquisa com: definição do sumário e levantamento da revisão bibliográfica de acordo com os critérios de excelência.

Na quinta etapa é o momento da análise dos dados coletados através da construção de gráficos e a constatação de que somente será possível fazer uso de números do período de 2003 a 2005.

Sexta, e última etapa, conclusão com a análise teórico-prática do estudo de caso.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados encontrados são relativos ao estudo de caso de micro e pequenas empresas da área de serviços finalistas no Prêmio Top Empresarial do Estado Rio de Janeiro. Este capítulo trata da apresentação destes resultados e a discussão dos mesmos em relação à teoria sobre o critério para excelência abordada no Capítulo 5.

7.1 Análise Geral

O estudo contempla os três últimos anos da aplicação do Prêmio Top Empresarial. E, a avaliação geral visa apresentar a consolidação média dos dados que geraram as informações das análises posteriores.

Os resultados a seguir representam a pontuação de cada empresa finalista no Prêmio Top Empresarial e a média geral por critério.

A metodologia do prêmio constitui-se no seguinte: após responderem o questionário cada empresa é recebida por um consultor. Este profissional avalia o modelo de gestão da organização, critério a critério, com a finalidade de averiguar as respostas apresentadas anteriormente, e, a partir de então é pontuar cada critério.

Na Tabela 13 mostra as pontuações para cada critério por empresa do ano de 2003. O primeiro ano após a reestruturação do questionário. É possível verificar no cabeçalho as respectivas pontuações máximas de cada critério e com isso diagnosticar quais os critérios com pontuações relativamente baixas. No caso os critérios de estratégias e planos, cliente, pessoas, processos e resultados apresentam as menores pontuações durante este período.

É apresentada, inclusive a média global por critério, uma média aritmética cuja finalidade é saber no geral qual foi o desempenho do grupo de empresas finalistas.

Observa-se, na média geral, uma baixa pontuação e isso demonstra que, provavelmente, estas empresas não tiveram os conceitos esclarecidos durante o processo de avaliação e/ou não conseguiram entender que tipo de conceitos deve ser reestruturado. É possível demonstrar esta afirmativa ao analisar o critério resultados, cuja pontuação é a mais alta e é o item de maior importância: Representa na realidade o desempenho da organização e é onde demonstra se o objetivo da empresa está sendo alcançado. No ano em questão a pontuação média global ficou longe dos 100 pontos, ou seja, 31,4% a menor.

Tabela 13 – Avaliação do Prêmio Top Empresarial 2003

Fonte: Adaptado de SEINPE – Rio de Janeiro/RJ

Avaliação 2003	Liderança 20 pontos no máximo	Estratégias e Planos 20 pontos no máximo	Cliente 20 pontos no máximo	Sociedade 20 pontos no máximo	Informação e Conhecimento 20 pontos no máximo	Pessoas 30 pontos no máximo	Processos 20 pontos no máximo	Resultados 100 pontos no máximo
Empresa 1	20	19	20	20	20	30	19	79
Empresa 2	20	19	20	20	20	24	17	77
Empresa 3	20	13	18	20	20	24	16	70
Empresa 4	17	14	16	18	16	22	17	63
Empresa 5	15	14	16	18	14	24	18	54
Média	18,4	15,8	18	19,2	18	24,8	17,4	68,6

A Tabela 14 apresenta os resultados de 2004 e de acordo com a pontuação máxima e média geral apresentada foi um ano melhor, apesar de só contar com apenas 4 finalistas. A premiação normalmente considera 5 finalistas. Praticamente, todos os critérios estão bem pontuados pelas organizações. O que pode significar uma melhora no esclarecimento dos conceitos e na melhor utilização dos mesmos no modelo de gestão adotado. Sendo que, é possível notar no critério de sociedade uma baixa na pontuação média geral, bem como individualmente. Ao final os resultados parecem positivos, visto que apenas uma empresa obteve baixa pontuação no critério resultados.

Tabela 14 – Avaliação do Prêmio Top Empresarial 2004

Fonte: Adaptado de SEINPE – Rio de Janeiro/RJ

Avaliação 2004	Liderança 20 pontos no máximo	Estratégias e Planos 20 pontos no máximo	Cliente 20 pontos no máximo	Sociedade 20 pontos no máximo	Informação e Conhecimento 20 pontos no máximo	Pessoas 30 pontos no máximo	Processos 20 pontos no máximo	Resultados 100 pontos no máximo
Empresa 1	20	20	20	20	20	30	20	100
Empresa 2	20	20	18	18	20	30	18	100
Empresa 3	20	20	20	18	20	28	20	91
Empresa 4	18	18	20	14	18	28	19	74
Média	19,5	19,5	19,5	17,5	19,5	29	19,5	91,25

A Tabela 15 apresenta os resultados do ano de 2005. Este ano já traz uma baixa no quadro geral de participações. Enquanto em 2004 o total de inscritos foi de 7.345 (sete mil, trezentos e quarenta e cinco empresas), já 2005 o número reduziu a 32,43%, e chegou a um número de 4.963 inscrições. Para o SEBRAE e ao PQRio as empresas-participantes justificaram o aumento do tamanho do questionário como fator de desestímulo a participação da premiação. Assim, os critérios observados com pontuações relativamente baixas são: Estratégias e Planos, Cliente, Sociedade (este o critério com pontuações mais baixas), Processos e Resultados. Acarretando na média geral uma redução de 31%, ainda 0,4% menor que em 2003, ano da nova metodologia de avaliação.

Individualmente a avaliação não foi nada satisfatória. Enquanto em 2004 duas empresas alcançaram pontuação máxima em resultados, nota-se que em 2005 apenas uma empresa consegue tal aproveitamento. No critério sociedade, a situação ainda mais preocupante, pois todas as empresas tiveram uma pontuação média 30% inferior ao máximo necessário.

Tabela 15 – Avaliação do Prêmio Top Empresarial 2005

Fonte: Adaptado de SEINPE – Rio de Janeiro/RJ

Avaliação 2005	Liderança 20 pontos no máximo	Estratégias e Planos 20 pontos no máximo	Cliente 20 pontos no máximo	Sociedade 20 pontos no máximo	Informação e Conhecimento 20 pontos no máximo	Pessoas 30 pontos no máximo	Processos 20 pontos no máximo	Resultados 100 pontos no máximo
Empresa 1	20	20	20	14	20	30	20	100
Empresa 2	19	16	18	14	20	30	16	85
Empresa 3	18	18	20	10	20	18	13	75
Empresa 4	20	16	16	14	20	30	20	50
Empresa 5	20	14	18	14	20	26	13	35
Média	19,4	16,8	18,4	13,20	20	26,8	16,4	69

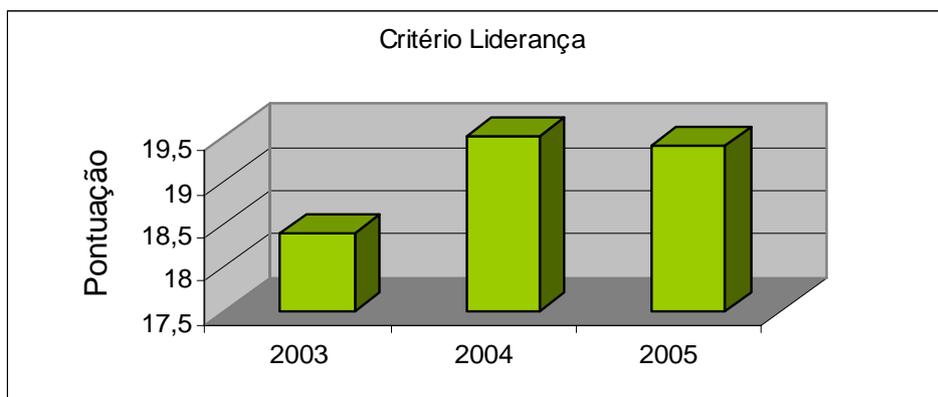
7.2 Análise por Critério

Nesta análise a média geral de cada critério para excelência por ano foi comparada no intuito de se observar como está o desempenho de cada grupo de finalistas neste processo avaliativo.

O Gráfico 6 trata do critério de liderança. Para DEMING (1990, p.40) “a administração deve trabalhar as fontes de melhora, o que se tem intenção de obter em termos de qualidade do produto ou do serviço e a tradução de administração, que se faz necessária, exige que os administradores se tornem líderes”. Para isso, o estilo deste líder deve enfatizar a combinação de habilidade e comportamento, equilibrar o uso da motivação através de habilidades técnicas, humanas e conceituais. Ser líder é também dar o exemplo. Para o prêmio a avaliação do conceito de liderança em permitir que as decisões sejam tomadas, comunicadas e implementadas visando atender as partes interessadas está logo como um dos primeiros itens a serem identificados. Nos 19 pontos ou princípios sugeridos à formulação de procedimentos em empresas de serviço que pretendem chegar a excelência na sua gestão traz alguns tópicos relacionados com a questão de liderança: a “Visão Gerencial”, o “Demonstre o comprometimento/apoio”, “Seja um exemplo de Qualidade” e “Mobilize todos sem exceção”. Tais pontos demonstram que não há como disseminar o conceito de comprometimento, cooperação, responsabilidade, postura ética e coerência com o negócio se o líder em questão realizar tudo ao contrário. Neste critério, a pontuação máxima é de 20 pontos. O resultado apresentado mostra que de certa forma as empresas, no decorrer destes últimos três anos, trabalha o seu dirigente. O ano de 2003 apresenta uma média baixa, mas ao decorrer dos outros dois anos é possível verificar o reconhecimento do líder presente, um participante ativo, que pode ser considerado como exemplo e motivador da qualidade na organização.

Gráfico 6 – Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Liderança

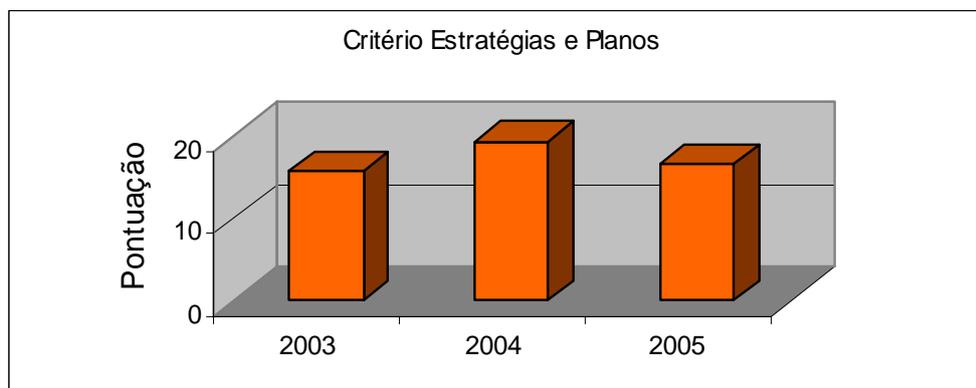
Fonte: Adaptado de SEINPE – Rio de Janeiro/RJ



O Gráfico 7 representa o critério estratégias e planos. Em OHMAE (1982) apud SERRA (2004,p.5) “a estratégia corporativa é..., em duas palavras a vantagem competitiva”. Definir uma estratégia adequada ao modelo de negócio é ter um modelo que assuma a forma de aprendizado ao longo do tempo e uma integração de todas as áreas da empresa. O primeiro ponto ou princípio sugerido à formulação de procedimentos em empresas de serviço que pretendem chegar a excelência na sua gestão é bem claro: “Desenvolver um Nicho Estratégico”. Isto é, descobrir e desenvolver o serviço ou serviços únicos que permitam que uma empresa “avance um passo sobre os competidores”. A empresa deve ter um modelo que assuma a forma de aprendizado e que permita sua sobrevivência e diferenciação no mercado. O quinto ponto diz que o entendimento do negócio deve partir da base, “entender o seu negócio”. A estratégia deve ser estruturada a partir de um entendimento que inclua a base da organização, a alta direção deve ter conhecimento de todo o funcionamento desde o alicerce. E, por fim o décimo sétimo ponto, “A Necessidade de Inovar”, ou seja, a estratégia como já dito anteriormente deve ser um modelo aprendiz, ou seja, a empresa prestadora de serviço deve explorar e criar novas formas de fornecimento aos seus clientes, procurar o “estado da arte” em servir. Nos dados apresentados é verificado que não houve uma constância média de pontuação, onde o melhor desempenho foi em 2004 com 19,5 pontos, onde o máximo são 20 pontos. Ainda é um conceito que necessita de maior fundamentação, as empresas ainda possuem dificuldades em identificar e estruturar sua área estratégica.

Gráfico 7 – Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Estratégias e Planos

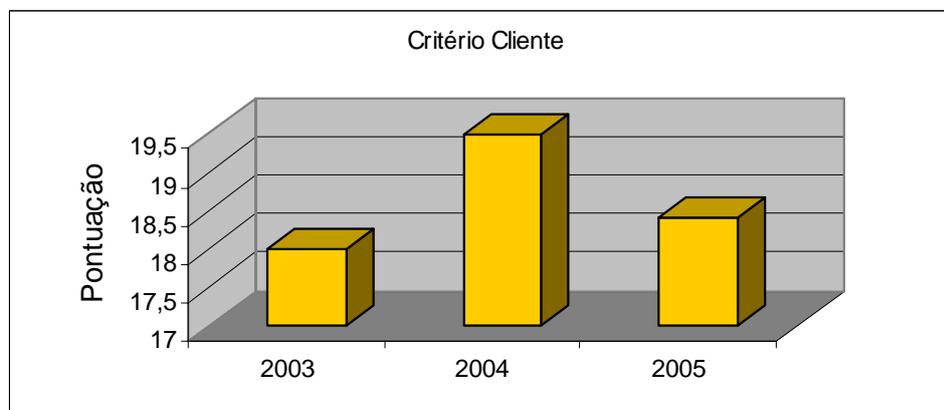
Fonte: Adaptado de SEINPE – Rio de Janeiro/RJ



O Gráfico 8 aborda o critério cliente, a pontuação máxima deste critério no Prêmio é de 20 pontos. Neste item a utilização de dados históricos de compras e contratações é vital para a construção do aprimoramento de serviços solicitados ou simplificações sugeridas. Na verdade, o principal objetivo é construir clientes leais. O décimo quinto ponto ou princípio sugerido à formulação de procedimentos em empresas de serviço que pretendem chegar a excelência na sua gestão é bem transparente “Entender, respeitar e monitorar o cliente”. A melhor forma de se desenvolver uma estratégia efetiva de serviços, talvez, seja simplesmente ouvir os clientes. SILVEIRA & BASTIAS (2003, p.10) apud RIBEIRO (2003, p.47) “afirmam que nos tempos atuais as organizações modernas devem tratar muito bem seu cliente interno e externo, zelar pela sua contribuição social, política e ecológica, indo além do lucro financeiro, ou seja, devem tornar-se importantes para a comunidade”. Em 2003 foi um critério considerado como crítico, média de 18 pontos. Já em 2004 praticamente todas as empresas atenderam esta questão na gestão implementada, com 19,5 pontos. E, no ano de 2005 voltou a ser um tópico que apresenta dificuldades de alcançar uma pontuação melhor, com média de 18,4 pontos. Possivelmente é um outro item que as empresas, ainda, não conseguiram estruturar uma metodologia de interação e conseqüentemente de avaliação junto aos clientes. Saber ouvir e filtrar o que é de maior importância para o cliente possa ser a dificuldade das empresas.

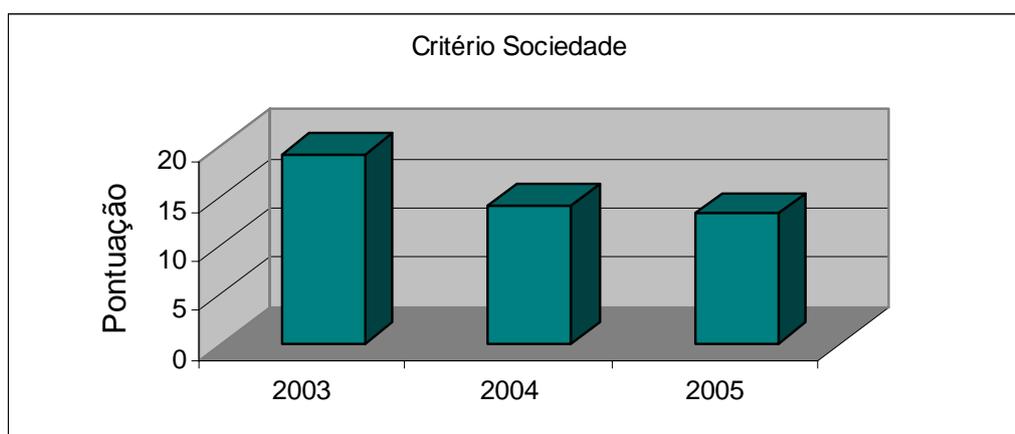
Gráfico 8 – Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Cliente

Fonte: Adaptado de SEINPE – Rio de Janeiro/RJ



O Gráfico 9 apresenta o critério sociedade, a pontuação máxima deste critério no Prêmio é de 20 pontos. Sociedade ou Responsabilidade Social Empresarial caracteriza-se por coerência ética nas ações e relações com os diversos públicos com os quais interagem, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e de suas relações entre si, com o meio ambiente. Promover a responsabilidade social empresarial envolve vários fatores externos e internos à organização. Para ASHLEY (2003, p.6) apud CARVALHO (2004,p.30) “o compromisso que uma organização deve ter para a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetam positivamente, de um modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo pró - ativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela”. Dois pontos ou princípios sugeridos à formulação de procedimentos em empresas de serviço que pretendem chegar a excelência na sua gestão contribuem para um processo responsabilmente social na empresa são o nono: “Avalie constantemente o atendimento das necessidades”, este tópico trata das necessidades dos funcionários. O dirigente deve ficar atento para necessidades que mudam continuamente com o processo evolutivo organizacional. O décimo terceiro item que é “Promova a comunicação eficaz” traduz a comunicação como um processo participativo na empresa. A importância de levar a informação ao conhecimento de todos na empresa faz parte de um modelo de responsabilidade social com os elementos que movem a engrenagem do negócio. No geral a empresa deve ter e desenvolver a consciência de como os impactos das atitudes organizacionais serão em relação à todos que a rodeiam. Na avaliação da média geral por ano foi um item que apresentou instabilidade somente nos anos 2004 (com 17,5 pontos) e 2005 (com 13,20 pontos). Numa análise específica do critério é possível apresentar um decréscimo ao longo dos três anos (em 2003 a pontuação média ficou em 19,2 pontos). As questões para esta análise são: Será que as empresas não possuem conceitos sobre a importância da sua existência para a sociedade? Ou, não conhecem sobre o sabem o que significa ter responsabilidade social? De algum modo é preocupante por ser o item que apresenta o pior desempenho em termos cronológicos nos três anos que o Prêmio foi aplicado, a partir de uma metodologia mais consistente. Os dados sugerem que as organizações não compreendem e/ou não aplicam os conceitos sobre responsabilidade social em seu negócio.

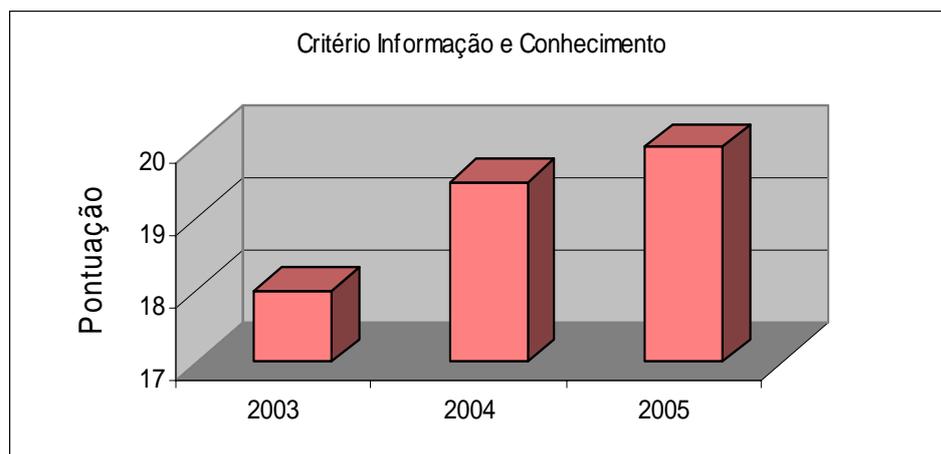
Gráfico 9 – Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Sociedade
Fonte: Adaptado de SEINPE – Rio de Janeiro/RJ



O Gráfico 10 é sobre o critério informação e conhecimento, a pontuação máxima deste critério no Prêmio é de 20 pontos. Levantar as informações e ter conhecimento do negócio é de vital importância na formulação de estratégias. A empresa deve trabalhar o conhecimento que realmente vale a pena ser desenvolvido e a forma possível ou não de ser compartilhado na empresa. E, principalmente aquele conhecimento que traduza vantagem competitiva da empresa deve ser protegido de todas as formas. DEMING (1990, p.64) considera que “uma organização não precisa apenas de gente boa; precisa de gente boa que vai-se aprimorando sempre através da formação adequada”. Adquirir conhecimento, gerar conhecimento e desenvolver conhecimento é a tríade mais difícil de ser conjugada nas organizações, felizes são aquelas que conseguem tal processamento. Nos períodos estudados foi um critério que se manteve em crescimento (em 2003 com 14 pontos, em 2004 com 19,5 pontos e em 2005 com 20 pontos). Mostra que as empresas estão preocupadas em absorver conhecimento e manter este conhecimento. E supostamente sua existência no mercado está relacionada ao conhecimento e informação que possuem, caso contrário não sobreviveriam. Nos pontos e princípios sugeridos à formulação de procedimentos em empresas de serviço que pretendem chegar a excelência na sua gestão estão dois itens que exemplificam bem a importância deste critério estar cimentado no processo organizacional. O décimo segundo, “Agregue conhecimentos sistematicamente”, reforça a ideia de trabalhar a Gestão do Conhecimento na empresa, assim, a única certeza de gerar fonte segura de vantagem competitiva é agregar conhecimento. No décimo sexto, “Usar tecnologia apropriada” descreve a importância da tecnologia em melhorar os serviços desde que seu uso se restrinja a essa meta e à meta de ficar mais próximo do cliente. Isto é, somar a informação e conhecimento ao uso correto da tecnologia pode contribuir e muito para a eficácia do desempenho da empresa prestadora de serviços.

Gráfico 10 – Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Informação e Conhecimento

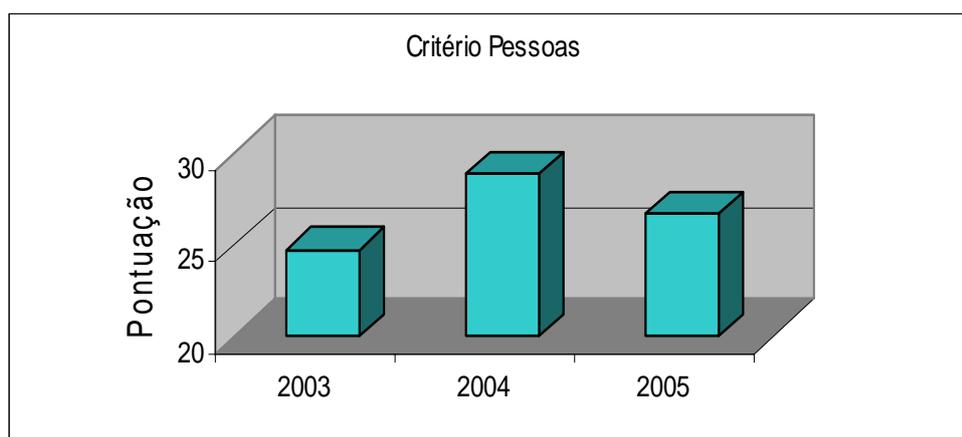
Fonte: Adaptado de SEINPE – Rio de Janeiro/RJ



O Gráfico 11 analisa o critério pessoas. A Gestão de Pessoas contempla o alinhamento das competências individuais à estratégia organizacional, a implementação do gerenciamento de indicadores através de uma nova arquitetura estratégica de educação e treinamento contínuo, tudo isso alinhado traz um diferencial construtivo e competitivo para a empresa. MILKOVICH & BOUDREAU (2000, p.520-521) dizem que “como qualquer unidade organizacional, a função de RH precisa contribuir para os objetivos de eficiência”. Esta teoria se ajusta aos pontos e princípios sugeridos à formulação de procedimentos em empresas de serviço que pretendem chegar a excelência, pois vários itens tratam destas questões: O sétimo ponto é “Contrate as pessoas certas”, deve-se achar as pessoas certas a vaga certa para cada tipo de negócio. No oitavo ponto, “Eduque os seus funcionários antes de treiná-los”. A educação profissional nas empresas deve seguir o chamado efeito cascata. DEMING (1990, p.39) considera que “a administração necessita de treinamento para aprender a conhecer a empresa, desde o recebimento de materiais até o cliente”. O décimo item, “Reconheça, incentive e treine com base no perfil dos talentos da organização”, identifique pessoas talentosas, pois caso contrário a falta de um incentivo pode ocasionar a baixa produtividade e desinteresse pela atividade desempenhada. O décimo primeiro, “Incentive para que os funcionários criem, desafie-os”, são os funcionários que estão perto dos clientes, eles que podem contribuir para a criação do “estado da arte” da organização. O critério pessoas para o prêmio identifica se a organização está em acordo com este moderno conceito de gestão de pessoas através do reconhecimento, participação interativa, reconhecimento, desenvolvimento do funcionário, ou seja, incentivo a criação da cultura da excelência. A pontuação máxima deste critério de 30 pontos. Um item preocupante: 2003 com 24,8 pontos; 2004 com 29 pontos e em 2005 média de 26,8 pontos. A instabilidade apresentada no decorrer dos anos lança importantes questões da gestão para excelência e a qualidade em serviços: como contratar, avaliar, desenvolver, educar, treinar, reconhecer e incentivar pessoas de modo adequado? Afinal sem pessoas o serviço não acontece. E sem pessoas felizes servindo não haverá clientes satisfeitos.

Gráfico 11 – Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Pessoas

Fonte: Adaptado de SEINPE – Rio de Janeiro/RJ

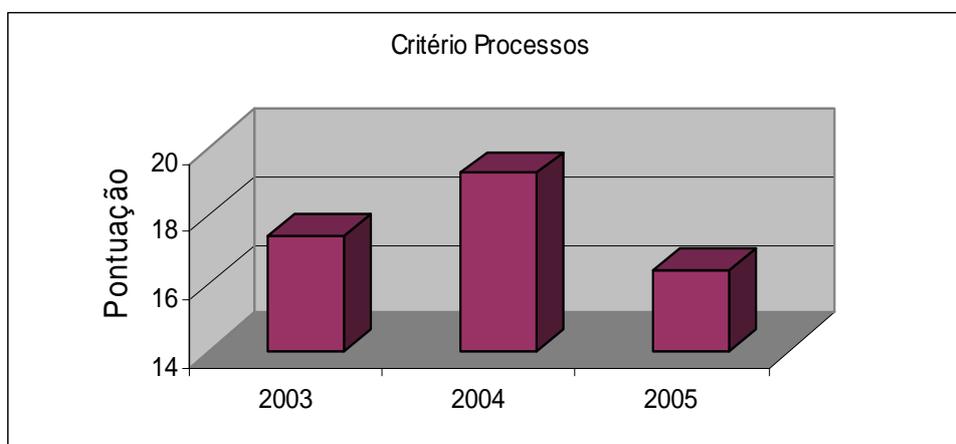


O Gráfico 12 identifica o critério de processos, onde a pontuação máxima é de 20 pontos. No item processos a empresa deve adotar algum modelo específico, de acordo com a estratégia e os objetivos da organização, que avalie e mantenha de forma eficiente o processo organizacional. Nos pontos e princípios sugeridos à formulação de procedimentos em empresas de serviço que pretendem chegar a excelência sugere-se dois itens que deveriam fazer parte dos processos da empresa: O décimo quarto, “aplicar os fundamentos operacionais”, neste caso é o gerenciamento que produz os altos níveis de serviços. E, o

décimo oitavo, “fomenta a melhoria contínua”, através da utilização de métodos gerenciais de controle de processos, como o Ciclo PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACTION. CARR & LITTMAN apud RIBEIRO (2003, p.53) afirmam que “a instituição não deve basear-se na busca de descobertas revolucionárias, mas nos pequenos, porém constantes, ganhos, reforçando a figura da melhoria contínua de processos, ou seja, repetir constantemente o ciclo PDCA dentro do processo de trabalho”. Apontado nos anos de 2003 e 2005 como um item crítico, onde, respectivamente tem-se 17,4 pontos e 16,4 pontos). Este item demonstra que micro e pequenas empresas necessitam de um apoio na compreensão, fundamentação e divulgação de métodos de mapeamento e avaliação de processos. O empreendedor deve constituir internamente um modelo que possa avaliar constantemente e continuamente o processo organizacional.

Gráfico 12 – Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Processos

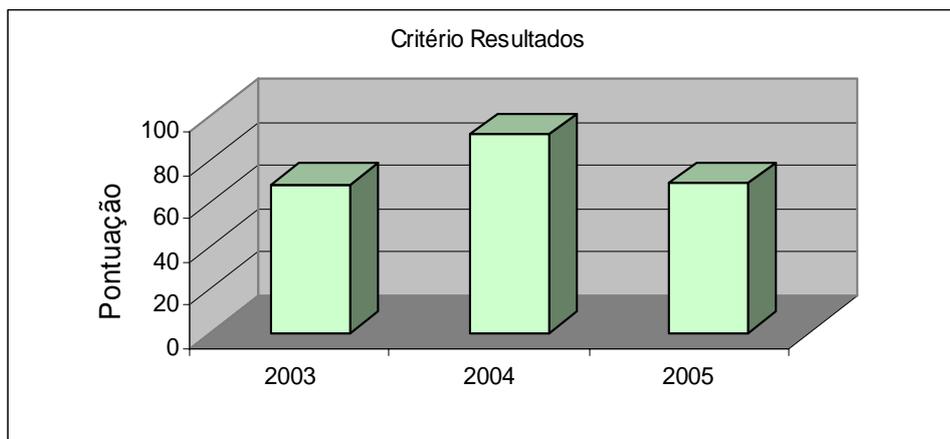
Fonte: Adaptado de SEINPE – Rio de Janeiro/RJ



E, por último, no Gráfico 13, Resultados: O critério que é o somatório das práticas de todos os anteriores. Para DEMING (1990, p.65) “a administração deverá orgulhar-se de ter adotado a nova filosofia e de suas novas responsabilidades. Terá, então, a coragem de romper com a tradição, mesmo que enfrente a rejeição de seus colegas”. Neste item devem ser adotados indicadores que acompanhem toda a evolução do modelo de gestão adotado a fim de identificar se o resultado final esperado será alcançado. O gráfico apresenta este critério e a pontuação máxima no Prêmio é de 100 pontos. É o fechamento dos critérios de excelência. Obviamente se a maioria dos itens anteriores não teve um bom desempenho conseqüentemente o resultado não será muito favorável. De certo modo, a instabilidade no geral é visível no gráfico. O ano de 2003 (com média de 68,6 pontos) teve o pior desempenho neste item. O ano de 2004 foi melhor (com média de 91,25 pontos). Já, em 2005 (com 69 pontos), apresenta um desempenho também aquém do aceitável. Nos pontos e princípios sugeridos à formulação de procedimentos em empresas de serviço que pretendem chegar a excelência o décimo nono e último item é claro quanto ao resultado exigido, “Defina padrões, meça desempenho e aja”. As empresas devem estar atentas para as reviravoltas do mercado, observar o segmento de atuação e a concorrência é uma obrigação, contra-atacar é uma questão de sobrevivência.

Gráfico 13 – Demonstrativo da Avaliação do Prêmio Top Empresarial para o Item Resultados

Fonte: Adaptado de SEINPE – Rio de Janeiro/RJ



8 CONCLUSÃO

As organizações são obrigadas a mudar numa velocidade rápida e constante, por isso a necessidade de manter a competitividade e, principalmente, a sobrevivência é eminente. Fazer uso de um modelo de gestão organizacional que vise a excelência, que atenda as expectativas e necessidades dos consumidores pode ser um caminho bem sucedido.

A abordagem teórica apresentada a partir da evolução do conceito de qualidade até chegar aos Prêmios de Qualidade, juntamente com os conceitos de Qualidade de Serviços, e ainda, com a apresentação dos 19 pontos ou princípios sugeridos à formulação de procedimentos em empresas de serviços que buscam alcançar a excelência tem a finalidade de situar o leitor no contexto atual dos negócios que visam à auto-suficiência no mercado. Um mercado que se destaca pela crescente participação do segmento econômico de serviços e o aumento de micro e pequenas empresas no setor em questão. Participações e percentuais de aumento foram apresentados através de dados sócio-econômicos e estatísticos do IBGE, vide Capítulo 3. Este mercado que procura a inovação, criatividade, qualidade, excelência no processo de gestão significa um passo a frente da concorrência e um marco na história da empresa. Ou seja, à empresa consegue marcar no seu histórico mais alguns anos de vida e ao consagrar um modelo definitivo e lucrativo alcançar a sua auto-suficiência neste mercado tão agressivo e mutável, sendo, finalmente, uma empresa competitiva.

Realmente, através dos programas de qualidade, principalmente os voltados para os micro e pequenos empresários, traz à realidade brasileira um ganho em conceitos, formulação de processos, aumento de lucratividade, empregos, empreendedores conscientes, geração e distribuição de renda.

Através dos dados apresentados, uma das conclusões deste estudo é uma aparente dificuldade quanto à compreensão e/ou utilização dos conceitos de excelência por micro e pequenas empresas. É visível nos gráficos de alguns critérios a oscilação da pontuação média de um ano para outro. Em 2003 e 2005 existem justificativas relevantes fornecidas pelo IBGE e pela SEINPE. Onde em 2003 um processo de reformulação na sistemática do prêmio foi adotado (uma vez que os prêmios anteriores não forneceram dados construtivos), toda esta renovação acarretou num período de adaptação dos participantes e ao novo método. Já em 2005 a queda na quantidade de inscritos devido ao aumento no tamanho do questionário, obviamente afetando no desempenho médio das finalistas.

O fato é que apesar dos ajustes no instrumento de pesquisa a baixa pontuação nos critérios reforça a questão do objetivo geral desta pesquisa: como será que micro e pequenas empresas finalistas da categoria serviços no Prêmio Top Empresarial estão preparadas e/ou informadas sobre o que é realmente um modelo de gestão para a excelência?

A empresa que adota o modelo de gestão para a excelência com todos os critérios aplicados na metodologia organizacional tem grandes chances de se destacar e alcançar um lugar mais alto no pódio criterioso do consumidor que está cada vez mais exigente. Traduzir estes conceitos para uma prestação de serviço de qualidade é oferecer ao cliente a chance de realizar seus desejos e atender os seus diversificados anseios.

Como a empresa deve ter um desempenho equilibrado em oito critérios de excelência, uma outra conclusão que o estudo de caso mostra é que na média geral seis destes critérios possui no decorrer dos anos uma variação de pontuação razoável. São os seguintes critérios observados: estratégias e planos, cliente, sociedade, pessoas, processo e, conseqüentemente, resultados.

A análise dos dados sugere que as empresas possuem pontos sobre conceitos e metodologia do modelo de gestão para excelência que necessitam ser esclarecidos e/ou estudados. As organizações envolvidas no processo de estruturação e aplicação do Prêmio devem de algum modo repensar seus processos de divulgação e orientação aos participantes. Seria necessária a construção de uma metodologia que alcance a linguagem dos participantes e que dissemine com maior veemência os conceitos abordados no estudo em epígrafe. Neste processo de redefinições de metodologias, também, seria conveniente verificar de que modo as organizações envolvidas na realização do prêmio podem participar efetivamente no desenvolvimento técnico na gestão de micro e pequenas empresas. Com isto, criar um mecanismo de que viabilize o aumento da participação e a respectiva pontuação no processo de avaliação de micro e pequenas empresas.

Todo empenho que já existe no aprimoramento do Prêmio Top Empresarial é de uma importância significativa não somente para as empresas envolvidas bem como também para a sociedade. O desempenho observado pode não ter sido extraordinário, mas é um enorme começo. A continuidade do projeto de premiações em qualidade vem propagar, disseminar e divulgar o modelo de gestão de excelência, que visa principalmente tornar empresas auto-suficientes e competitivas no mercado. É sabido que o projeto é audacioso e trabalhoso. Afinal, incorporar um conceito de continuidade e aprimoramento da gestão demanda tempo e um árduo trabalho. Mas saber que ao final tudo isso será de grande estímulo ao desenvolvimento e desenvoltura de micro e pequenas empresas geradoras de emprego e que irá contribuir para serviços de qualidade são excelentes fatores motivadores para ultrapassar todas as barreiras de dificuldades.

Estar preparada para incorporar este modelo ou pelo menos ser informada de um sistema diferenciado de gestão seria apenas um primeiro passo para as empresas terem chances de longa sobrevivência e para tanto é preciso um grande e constante investimento em capacitação.

Espera-se que, da maneira com que foi abordado o assunto, provoquem-se debates e abram-se possibilidades para diversos outros trabalhos, que busquem a discussão a respeito de como agir para que as empresas tornem-se auto-suficientes no seu modelo de gestão e gerem serviços de qualidade.

8.1 Sugestões e Recomendações

A partir do cenário e conclusões apresentados neste trabalho a recomendação que mais se destaca é possibilitar o desenvolvimento de uma metodologia de apoio à micro e pequenas empresas que participem do Prêmio Top Empresarial e outros do mesmo nível, que estejam implementando o modelo de gestão para excelência. Uma metodologia que construa conceitos e dissemine conhecimentos, para que ao final as empresas tenham a capacidade de caminharem sozinhas no fantástico mundo dos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, Claudius D'Artagnan C. de. **Excelência em Serviços: Uma Questão de Sobrevivência no Mercado**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999, p.41- 50.
- BERGHAUSER, Neron Alípio Cortes. **O Impacto da Qualidade Off-Line na Gestão da Qualidade em Empresas de Serviços**. Dissertação apresentada no curso de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina: Florianópolis, 2001, p.3.
- BERRY, Leonard L. **Descobrimo a Essência do Serviço: Os Nove Geradores de Sucesso Sustentável nos Negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001, p.16, 17 e 141.
- BOOG, Gustavo G. **O Desafio da Competência: Como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro**. 3ª Ed. São Paulo: Best Seller Editora, 1991, p.13.
- CAULLIAURAX, Heitor Mansur; R. NETO, Antonio Batista e CARDOSO, Rodolfo. **Modelos de Gestão para MPE (Micro e Pequenas Empresas): O Estudo de Caso do Prêmio Top Empresarial**. Disponível em www.sebrae.com.br, 2005.
- CALVOSA, M. V. D; SOUZA NETO, S. P; CORREA, F. L; E MOURA, J. M. **A Necessidade de Gestores no Século XXI: Liderança x Gerenciamento**. Anais do Congresso: SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: Resende, 2005.
- _____. **Remuneração por Competência: Uma Alternativa de Remuneração Variável para o Empregado**. Anais do Congresso: SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: Resende, 2005.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Minas Gerais: Belo Horizonte. Fundação Cristiano Ottoni. Escola de Engenharia da UFMG, 1992, p.17, 26, 30, 150 e 157.
- CARAVANTES, Geraldo R; PANNO, Claudia C; e KLOECKNER, Mônica C. **Administração: Teorias e Processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p.505, 506 e 513.
- CARVALHO, André Luis. **A Responsabilidade Social Empresarial nos Processos de Reestruturação Organizacional: Uma Contribuição ao Estudo dos Programas de Demissões Responsáveis**. Dissertação apresentada no curso de Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Seropédica, 2004, p.25, 26, 29-31.
- COELHO, Claudia Duarte dos Anjos. **Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços: Aplicação em um Colégio Privado de Ensino Fundamental e Médio**. Dissertação apresentada no curso de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina: Florianópolis, 2004, p.26 e 37.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990, p.37, 39, 40, 64 e 65.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em Serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron: Mac Graw- Hill, 1990, p.195-216.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho: O Melhor de Peter F. Drucker sobre Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002, p.371.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: O Dicionário da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2005, p.516.

FICHER, André Luis. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. As Pessoas na Organização**. Vários Autores. São Paulo: Gente Editora, 2002, p.12 e 48.

FITZSIMMONS, James A & FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2000, p.60, 233 - 235, 250.

FLEURY, Maria Tereza Leme & OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. As Pessoas na Organização**. Vários Autores. São Paulo: Gente Editora, 2002, p.138.

GARVIN, David A. **Construindo a Organização que Aprende. Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.50 e 51.

GRIFO, Equipe. **A Metodologia de Análise e Solução de Problemas**. Série Qualidade Brasil. São Paulo: Pioneira, 1995, p.14.

HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.66, 68, 72-74, 190 e 126.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o Projeto: Os Novos Passos para o Planejamento da Qualidade em Produtos e Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992, p.9.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.38.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.38.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida S; e RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de Empresas**. 2ª Ed. Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003, p.15, 23 e 32.

LOVELOCK, Christopher & WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004, p.5, 103, 104, 109, 107 e 145.

MARSHAL JR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; e MOTA, Edmarson Bacelar. **Gestão da Qualidade**. 2ª Ed. Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003, p.18 a 24.

MARTIS, Regina Copello. **Gestão de Pessoas em uma Organização Pública: Uma proposta de melhoria**. Dissertação apresentada no curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro: Niterói, 2003, p.21-22.

MELO NETO, Francisco Paulo & FRÓES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999, p.89.

MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000, p.520 e 521.

NONAKA, Ikujiro. **A Empresa Criadora de Conhecimento Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.28, 33, 35 e 36.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.3, 4 e 31.

RIBEIRO, Flávio Salema Garção. **Contribuição para Melhoria da Gestão do Serviço Público. Estudo de Caso: Análise da Evolução do Desempenho do Inmetro**. Dissertação apresentada no curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro: Niterói, 2003, p.20, 47, 48 e 56.

ROCHA, Ana Gabriela de Oliveira; MOURA, Jaqueline Mateus de ; COSTA, Stella Regina R. da. **Pequenos que Pensam Grande: Uma análise da Participação e Importância nos Prêmios de Qualidade para Micro e Pequena Empresa**. Anais do Congresso: SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: Resende, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Ações para a Qualidade: GEIQ, Gestão Integrada para a Qualidade: Padrão, Seis Sigma, Classe Mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004, p.6.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2004, p.30.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997, p.89 e 146.

SERRA, Fernando A Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S; e TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004, p.5, 18.

TACHIZAWA, Takeshy e FARIA, Marília de Sant'Anna. **Criação de Novos Negócios: A Gestão de Micro e Pequenas Empresas**. 2ª Ed. Rev. e Ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, p.23, 26, 60.

TÉBOUL, James. **A Era dos Serviços: Uma Nova Abordagem ao Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999, p.13 e 119.

ULRICH, David. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para Obter os Melhores Resultados**. São Paulo: Futura, 1998, p.41.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, p.19,20,24,25 e 28.

www.ibge.org.br

www.ethos.org.br

www.fnpq.org.br

www.premiotop.com.br

www.sebrae.com.br

www.seinpe.rj.gov.br

ANEXO

Questionário do Prêmio Top Empresarial

01. A empresa possui definição clara sobre qual é o seu Negócio, como vai atuar no mercado (Missão – aquela que exprime a razão de ser da empresa), e quais os princípios de comportamento dos seus empregados (Valores – princípios que regem comportamentos e atitudes das pessoas nas organizações):

- a) Ainda não foram definidos.
- b) Estão definidos, mas não estão escritos.
- c) Estão escritos e divulgados para alguns empregados.
- d) Estão escritos e divulgados para todos os empregados.

Justificativa: Apresentar a Missão e Valores e os meios de divulgação para os empregados

02. Marque, nas opções seguintes, a que melhor define a participação do dirigente da empresa em treinamentos, cursos, seminários e/ou congressos para aprimoramento dos conhecimentos em Gestão, nos últimos três anos:

- a) O dirigente não participou de nenhum;
- b) O dirigente participou pelo menos uma vez;
- c) O dirigente participa eventualmente (mais de uma e menos de três vezes)
- d) O dirigente participa freqüentemente (mais de três vezes)

03. Assinale, nas opções seguintes, a que define o envolvimento dos dirigentes com os empregados para compartilhar informações da empresa, tais como resultados do desempenho do negócio, a visão, planos de ação (Resultam no desdobramento das estratégias de curto e longo prazo), metas (níveis de desempenho pretendido para um determinado indicador), etc:

- a) Não há nenhuma prática neste sentido;
- b) São realizadas reuniões/encontros raramente;
- c) São realizadas reuniões/encontros eventualmente;
- d) São realizadas reuniões/encontros freqüentemente e de forma sistematizada;

Sistematizada – atuar de forma organizada, estruturada e coordenada, utilizando método que conduzam a um resultado.

04. As sugestões de melhorias para o trabalho feitas pelos empregados são tratadas da seguinte maneira pelos dirigentes:

- a) Não meio sistematizado para receber as sugestões de melhorias;
- b) As sugestões são analisadas e, eventualmente, respondidas;
- c) As sugestões são analisadas, respondidas e, eventualmente, implementadas;
- d) As sugestões são analisadas, respondidas e implementadas (quando pertinente), de uma forma sistematizada;

Justificativa: Cite exemplos de melhorias implementadas decorrentes de sugestões dos empregados

05. Quanto à existência de indicadores, que permitem avaliar se a empresa está funcionando bem?

- a) Não há indicadores que permitam monitorar o funcionamento da empresa;
- b) São utilizados indicadores apenas para monitorar os resultados financeiros;
- c) São utilizados indicadores para monitorar os resultados financeiros e de clientes;
- d) São utilizados indicadores para monitorar os resultados financeiros, de clientes e os principais processos da empresa;

Indicadores – Dados ou informações numéricas que quantificam os recursos, os insumos, os produtos/serviços, o desempenho de processos e melhorar os resultados ao longo do tempo.

Informações – Tratamento padronizado de dados, por meio de sistemas de informação, informatizados ou não.

Justificativa: Citar os indicadores utilizados

06. Os indicadores utilizados para avaliar o funcionamento da empresa dispõem de Metas de curto prazo e/ou longo prazo definidos para orientar o seu desempenho:

- a) Não existem metas definidas.
- b) Existem metas definidas sem vinculação a indicadores.
- c) Existem metas definidas para alguns indicadores.
- d) Existem metas definidas para todos os indicadores.

Metas – Níveis de desempenho pretendido para um determinado indicador e num determinado período de tempo.

Justificativa: Apresentar as principais metas, especificando os prazos para atingi-las e sua vinculação ao respectivo indicador.

07. Quanto à análise crítica do desempenho global da empresa:

- a) Não há nenhum tipo de análise dos resultados.
- b) A análise é feita com base em informações sem utilização de indicadores.
- c) A análise é feita regularmente com utilização de indicadores.
- d) A análise é feita regularmente com utilização de indicadores e de forma sistematizada.

Análise Crítica – Verificação profunda e global de um projeto, produto, serviços, processo ou informação com relação a requisitos, objetivando a identificação de problemas e a proposição de soluções.

Desempenho – Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e produtos/serviços, que permitem avalia-los e compara-los às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia, e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

Desempenho Global – Síntese dos resultados relevantes para a empresa como um todo, levando em consideração todas as partes interessadas (clientes, proprietários, pessoas da força de trabalho, fornecedores e comunidade/sociedade).

Justificativa: Citar periodicidade da análise, quem participa e exemplos de informações/ indicadores utilizados.

08. A empresa definiu com clareza onde quer chegar no futuro (Visão):

- a) Não há definição de visão.
- b) A visão está definida, mas não está escrita.
- c) A visão está escrita e foi divulgada para alguns empregados.
- d) A visão está escrita e foi divulgada para todos os empregados.

Visão – Estado que a empresa deseja atingir no futuro. A visão tem o propósito de favorecer o direcionamento dos rumos de uma empresa.

Justificativa: Apresentar a visão da empresa.

--

09. As estratégias necessárias para atingir a visão e validar o negócio da empresa são definidas:

- a) Não há definição de estratégias;
- b) As estratégias são definidas com base em informações internas à organização;
- c) As estratégias são definidas com base em informações internas e externas (concorrência, mercado, clientes) e permitem trazer vantagens únicas, exclusivas e atrativas;
- d) As estratégias são definidas com base em informações internas e externas que permitem trazer vantagens únicas, exclusivas e atrativas e são decorrentes de um processo de definição de estratégias sistematizado, que permite ainda tratar os aspectos legais, sociais e tecnológicos e os produtos substitutos.

Estratégias – Caminhos ou rumos escolhidos pela empresa para alcançar seus objetivos e tornar real sua visão de longo prazo. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela empresa na busca da melhoria de sua posição competitiva. Como por exemplo para reflexão podemos citar “lançamento de uma nova marca de pr Vantagens únicas, exclusivas e atrativas – São as principais características diferenciadoras de atuação no mercado. Significa a identificação e tratamento “do que” somos diferentes, melhores e únicos, de modo que gere desejo e vontade de compra pelos clientes.

Produtos Substitutos – São os produtos que representam alternativas para suprir as mesmas necessidades que os produtos da empresa atendem. Estes produtos não necessariamente são dos concorrentes já presentes no mercado ou utilizam a mesma base tecnológica. Como exemplo para reflexão podemos citar a agenda eletrônica versus a agenda convencional, ou ainda a máquina de escrever versus o computador.

Justificativa: Apresentar exemplos de estratégias e quando foram definidas

--

10. Os Planos de Ação necessários para atingir as estratégias são elaborados e, estes são acompanhados e monitorados quanto ao seu cumprimento:

- a) Não existem planos de ação para as estratégias;
- b) Existem planos de ação para algumas das estratégias;
- c) Existem planos de ação para a maioria das estratégias;
- d) Existem planos de ação para todas as estratégias, com acompanhamento periódico, sendo adotadas ações de correção, quando necessário.

Planos de Ação – Os planos de ação resultam do desdobramento das estratégias de curto e longo prazos. Os mesmos, geralmente, especificam o que deve ser feito, como fazer, quando será feito e o responsável.

11. Quanto ao monitoramento dos Planos de Ação:

- a) Não há monitoramento dos planos de ação;
- b) Os planos de ação são monitorados, mas não são efetuadas ações corretivas.
- c) Os planos de ação são monitorados e, eventualmente, são efetuadas ações corretivas;
- d) Os planos da ação são monitorados e, freqüentemente, são efetuadas ações corretivas.

12. Os diferentes tipos de clientes são agrupados e suas necessidades identificadas para promover a adequação e melhoria dos seus produtos e serviços e para intensificar a satisfação dos seus clientes:

- a) Não há nenhum tipo de agrupamento para os diferentes tipos de clientes;
- b) Os diferentes tipos de clientes estão agrupados, mas não há identificação de suas necessidades;
- c) Os diferentes tipos de clientes estão agrupados e suas necessidades são identificadas com base nas informações dos mesmos;
- d) Os diferentes tipos de clientes estão agrupados e suas necessidades são identificadas com base nas informações dos mesmos, de forma sistematizada.

Agrupamento – Forma de agrupar os tipos de clientes para facilitar o relacionamento com eles, considerando que diferentes grupos de clientes têm necessidades e expectativas diferenciadas em relação à empresa.

Necessidades dos Clientes – Conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos clientes.

Justificativa: Apresentar os principais grupos de clientes e quais os meios utilizados para identificar as suas necessidades.

13. Quanto às reclamações/sugestões dos clientes são recebidas e tratadas, tornando possível intensificar o relacionamento e a satisfação destes:

- a) As reclamações não são recebidas/ identificadas, analisadas e nem ações corretivas são adotadas;
- b) As reclamações/sugestões são recebidas, mas não são analisadas;
- c) As reclamações/sugestões são analisadas, são adotadas ações e eventualmente é dado retorno aos clientes;
- d) As reclamações/sugestões são analisadas, são adotadas ações e freqüentemente é dado retorno ao cliente.

Justificativa: Apresentar os meios utilizados para receber as reclamações/sugestões e exemplos de ações de correção implementadas.

14. A satisfação dos clientes é avaliada para identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria para seus produtos, serviços e processos:

- a) Não existe nenhum meio para medir a satisfação dos clientes;
- b) Eventualmente são realizadas avaliações para medir a satisfação dos clientes;
- c) Frequentemente são realizadas avaliações para medir a satisfação dos clientes;
- d) Frequentemente e de forma sistematizada são realizadas avaliações para medir a satisfação dos clientes.

15. A partir das análises dos resultados da avaliação da satisfação dos clientes são implementadas ações para intensificar a satisfação destes:

- a) Não são analisados os resultados das avaliações da satisfação dos clientes.
- b) Raramente, são implementadas ações a partir das avaliações dos clientes.
- c) Eventualmente, são implementadas ações a partir das avaliações dos clientes.
- d) Frequentemente, são implementadas ações a partir das avaliações dos clientes.

Justificativa: Apresentar a forma e frequência da avaliação da satisfação dos clientes e citar exemplos de ações implementadas a partir dos resultados dessa avaliação.

16. Os resultados da satisfação dos clientes em relação à prestação de serviços, qualidade dos produtos, instalações e atendimento se caracterizam da seguinte forma:

- a) Não há registro de dados.
- b) Os dados são registrados, mas não têm histórico de três períodos.
- c) O índice de satisfação manteve-se estável ou decresceu em algum dos três períodos.
- d) O índice de satisfação cresceu nos três períodos.

17. Quanto aos impactos negativos que os seus produtos/serviços e processos possam causar ao meio ambiente são identificados e tratados de modo a promover uma atuação ambientalmente mais responsável:

- a) Não há identificação dos impactos negativos referentes aos seus produtos/serviços;
- b) Os impactos estão identificados, mas não existem ações corretivas;
- c) Os impactos estão identificados e existem ações corretivas;
- d) Os impactos estão identificados e existem ações corretivas e preventivas.

Identificação dos impactos negativos – Mapeamento dos fatores que podem gerar algum tipo de influência desfavorável para a empresa, que ocasione alterações no meio ambiente. Como por exemplo, para reflexão podemos citar os rejeitos de produtos, lixo, lâmpadas fluorescentes, cartuchos de impressoras, e embalagens.

Justificativa: Citar exemplos de ações implementadas quanto ao tratamento dos impactos de produtos ou serviços ao meio ambiente.

18. A responsabilidade social é promovida por meio de ações, que permitam demonstrar o seu comprometimento com os aspectos sociais:

- a) Não há práticas de apoio e promoção de ações de responsabilidade social;
- b) São apoiadas ações sociais pontuais, não envolvendo efetivamente as pessoas da empresa;
- c) São apoiadas ações sociais rotineiras, mas não envolvem as pessoas da empresa;
- d) São promovidas ações sociais, de forma organizada e estruturada e com a participação das pessoas da empresa.

Responsabilidade Social – Compromisso da empresa em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com empregados, suas famílias, comunidade local e sociedade para colaborar com a melhoria da qualidade de vida.

Comunidade – Agrupamento de pessoas influenciando diretamente pela empresa, conforme o seu perfil.

Justificativa: Citar exemplos de ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa.

19. As informações sobre o setor de atividade em que atua e sobre a concorrência são identificadas e buscadas de modo a subsidiar a avaliação do desempenho e a revisão das estratégias:

- a) Não há acompanhamento de informações sobre o setor de atividade da empresa;
- b) Essas informações são identificadas e analisadas eventualmente;
- c) Essas informações são identificadas e analisadas frequentemente;
- d) Essas informações são identificadas e analisadas de forma sistematizada e com periodicidade constante.

Justificativa: Apresentar exemplos de informações obtidas e analisadas

20. A empresa utiliza tecnologia da informação para apoiar a execução dos processos e tomar decisões, com o objetivo de agilizar as suas atividades:

- a) A empresa não dispõe de computadores.
- b) A empresa usa computadores para apoio às tarefas administrativas.
- c) A empresa usa computadores para apoio às tarefas administrativas, e está iniciando o uso para apoio aos processos de produção e/ou comercialização.
- d) A empresa usa computadores com sistema de gestão para apoio às tarefas administrativas e aos processos de produção e/ou comercialização de forma regular.

Processo – Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige um certo conjunto de recursos (pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos).

Processos de Produção, Prestação de Serviços e Comercialização – Processos relacionados à atividade-fim, aqueles que geram os produtos finais da empresa e proporcionam valor para os clientes.

Padrões – Regras pré-estabelecidas de funcionamento das práticas de gestão. Geralmente estão estabelecidas em documentos da empresa, na forma de procedimentos, rotinas de trabalho, fluxogramas, ou qualquer meio que permita orientar a execução da prática.

21. São implementadas melhorias e inovações nos produtos, serviços, processos e instalações, de forma a gerar atrativos e ganhos tanto operacionais como junto aos clientes e mercados:

- a) Não são promovidas ações de melhoria e inovação;
- b) Eventualmente, são promovidas ações de melhoria e inovação;
- c) Frequentemente, são promovidas ações de melhoria e inovação;
- d) Frequentemente e de forma sistematizada, são promovidas ações de melhoria e inovação.

Justificativa: Apresentar exemplos de ações de melhorias implementadas no último ano

22. As funções e responsabilidades dos empregados são claramente definidas, esclarecendo o grau de autonomia e participação das pessoas em suas atividades:

- a) Não há definição de funções e responsabilidades;
- b) As funções e responsabilidades estão definidas, mas não estão documentadas;
- c) As funções e responsabilidades estão definidas e documentadas, mas não são de conhecimento de todos os empregados;
- d) As funções e responsabilidades estão definidas, documentadas e são de conhecimento de todos os empregados.

23. O desempenho dos empregados é reconhecido, de forma a promover o estímulo e a motivação das pessoas:

- a) Não há nenhuma forma de reconhecimento;
- b) O reconhecimento é feito eventualmente, e sem critérios definidos;
- c) O reconhecimento é feito freqüentemente, e já inclui algum critério;
- d) O reconhecimento é feito freqüentemente e de forma sistematizada com critérios definidos

Reconhecimento – Atividade que consiste em destacar os empregados, de forma individual ou em grupo, financeiramente ou não, pela contribuição especial para o atingimento de metas e alcance dos objetivos da empresa.

Justificativa: Citar exemplos das formas e critérios de reconhecimento utilizados pela empresa.

24. A empresa oferece treinamentos visando à capacitação dos empregados para promover o desenvolvimento e crescimento profissional das pessoas:

- a) Não são oferecidos treinamentos aos empregados.
- b) São oferecidos treinamentos para alguns empregados, eventualmente mesmo que sem planejamento.
- c) São oferecidos treinamentos para a maioria dos empregados, freqüentemente, mesmo que sem planejamento.
- d) São oferecidos treinamentos para todos os empregados, freqüentemente, decorrentes de um plano de treinamento.

25. Quanto à freqüência de ações de treinamento visando à capacitação dos empregados:

- a) Não são oferecidos treinamentos aos empregados.
- b) Os treinamentos ocorrem eventualmente, sem planejamento.
- c) Os treinamentos ocorrem freqüentemente, sem planejamento.
- d) Os treinamentos ocorrem freqüentemente, com plano de treinamento.

Justificativa: Apresentar os tipos de treinamento realizados pelos empregados no último ano.

26. Os aspectos saúde e segurança dos empregados no ambiente de trabalho são identificados e tratados de modo a promover o bem-estar e proporcionar melhores condições de trabalho:

- a) Os riscos no ambiente de trabalho não são tratados e nem identificados;
- b) Há ações de minimização dos riscos no ambiente, mas estes ainda não foram identificados por meio de um processo sistematizado;
- c) Os riscos no ambiente de trabalho estão identificados, e existem ações corretivas;
- d) Os riscos no ambiente de trabalho estão identificados e existem ações corretivas e de prevenção.

Justificativa: Apresentar exemplos de ações voltadas à saúde e segurança do trabalho.

27. Quanto à promoção do bem-estar e satisfação dos empregados por meio de benefícios legais e outros serviços (confraternizações, áreas de lazer, programas de integração com a família, etc):

- a) Não há benefícios e serviços oferecidos aos empregados;
- b) Eventualmente, são promovidos alguns serviços;
- c) Frequentemente, são oferecidos benefícios e serviços para alguns empregados;
- d) Frequentemente, são oferecidos benefícios e serviços que abrangem todos os empregados.

28. Os principais processos (produção, prestação de serviço e/ou comercialização) são identificados e a empresa os executa com base na utilização de padrões documentados, de modo a intensificar a eficiência e os seus resultados:

- a) Não há definição clara dos principais processos e suas respectivas etapas;
- b) Os principais processos e suas etapas estão claramente identificados, mas são executados sem utilização de padrões;
- c) Os principais processos e suas etapas estão claramente identificados, e alguns são executados com utilização de padrões sem documentação;
- d) Os principais processos e suas etapas estão claramente identificados, sendo executados com utilização de padrões documentados e estão alinhados com as estratégias e diferenciais competitivos (vantagens únicas, exclusivas e atrativas).

Processo – Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige um certo conjunto de recursos (pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos).

Processos de Produção, Prestação de Serviços e Comercialização – Processos relacionados à atividade-fim, aqueles que geram os produtos finais da empresa e proporcionam valor para os clientes.

Padrões – Regras pré-estabelecidas de funcionamento das práticas de gestão. Geralmente estão estabelecidos em documentos da empresa, na forma de procedimentos, rotinas de trabalho, fluxogramas, ou qualquer meio que permita orientar a execução da prática.

Justificativa: Citar alguns processos que são executados conforme padrões e, se for o caso, um exemplo de padrão documentado.

29. O resultado dos principais processos é acompanhado (monitorado), de modo a identificar problemas e causas de mau desempenho:

- a) Não há nenhum tipo de acompanhamento para os processos;
- b) Alguns processos são acompanhados, mas sem utilização de indicadores;
- c) Alguns processos são acompanhados com indicadores;
- d) A maioria dos processos é acompanhada com indicadores, e existem metas de resultado para eles.

Justificativa: Citar alguns processos que são acompanhados e os indicadores utilizados

30. Quanto aos resultados do acompanhamento dos processos se caracterizam:

- a) Não há registro de dados;
- b) Os dados são registrados, mas não têm histórico de três períodos;
- c) Os resultados do indicador mantiveram-se estável não tem melhorado ao longo dos três períodos;
- d) Os resultados do indicador melhoraram ao longo dos três períodos.

Justificativa: Apresentar na tabela abaixo o indicador mais representativo de sua empresa para acompanhar os processos.

Especificar nome do Indicador	Unidade de Medida	Mês/Ano (especificar)	Mês/Ano (especificar)	Mês/Ano (especificar)

31. Os fornecedores são selecionados e avaliados quanto ao seu desempenho, com o objetivo de reduzir os custos de fornecimento e intensificar o relacionamento com estes:

- a) Não há critérios definidos para a seleção de fornecedores;
- b) Eventualmente, são utilizados critérios para a seleção dos fornecedores;
- c) Existem critérios definidos para a seleção dos fornecedores, mas não há avaliação do desempenho dos mesmos;
- d) Existem critérios definidos para a seleção dos fornecedores e a de avaliação do desempenho dos mesmos é feita de forma sistematizada.

Justificativa: Citar exemplos de critérios utilizados para a seleção dos fornecedores e meios utilizados para avaliação do desempenho dos mesmos.

--

32. Os aspectos econômico-financeiros da empresa são acompanhados (monitorados) para melhorar a utilização dos seus recursos financeiros:

- a) Não existem controles financeiros;
- b) Existem controles financeiros, mas não há gerenciamento do fluxo de caixa;
- c) Existem controles financeiros e a empresa gerencia seu fluxo de caixa, mas não há plano orçamentário para pelo menos um ano;
- d) Existem controles financeiros, a empresa gerencia seu fluxo de caixa e existe plano orçamentário para pelo menos um ano.