

**CARLOS ALBERTO MARTINS BRASILEIRO**

**DISCUSSÃO E REFLEXÃO ACERCA DAS FERRAMENTAS E MÉTODOS PARA  
MENSURAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
NAS ORGANIZAÇÕES**

**Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná – UFPR, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.**

**Professor Orientador: Dr. Sérgio Bulgacov.**

**CURITIBA  
2005**

## DEDICATÓRIA

*Aos meus familiares, em especial a minha querida e amada esposa, luz do meu caminho.*

## AGRADECIMENTOS

*A busca pelo conhecimento conta, além do esforço pessoal, com a vontade e o orgulho daquelas pessoas que nos amam e nos admiram. Humildemente, agradeço a todas as pessoas que fazem ou fizeram parte do meu caminho pela busca do conhecimento.*

*Agradeço, até mesmo, aquelas pessoas que discordaram de mim, e me fizeram pensar, duvidar, acreditar e até mesmo desacreditar. Sem elas não teria desenvolvido o meu espírito crítico.*

*Agradeço aos meus entes queridos, que compreensivos, sempre entenderam a minha ausência, respeitando os meus ideais, os quais me fazem sentir uma pessoa pensante e engajada em uma sociedade tão desigual.*

*Agradeço especialmente a Deus, pois sem ele nem estaria aqui escrevendo este agradecimento.*

*Tendo no meu peito esta forma inominável de amor que se chama esperança, agradeço a todas as pessoas que leram e lerão este estudo escrito à luz de uma real vontade de contribuir na construção de uma sociedade na qual as pessoas sejam mais crédulas na possibilidade de um futuro repleto de condições honrosas para todos.*

## EPÍGRAFE

*“... a única certeza com respeito aos dias adiante é que serão tempos turbulentos... Em épocas turbulentas, a primeira tarefa da administração é garantir a capacidade de sobrevivência da organização... e adaptá-la às rápidas mudanças, e aproveitar as novas oportunidades.”*

Drucker, 1980 p.1

*“... Se for existir uma constante no futuro, esta será a mudança... o ritmo em que ela ocorre será acelerado, com a mudança sendo sentida mais nos processos que envolvem o manuseio da informação que em qualquer outra atividade...As empresas precisam se ajustar... a diferentes e mais exigentes demandas e desenvolver novos papéis para poder satisfazer as necessidades dos usuários.”*

Adams, 1986, p. 109

## RESUMO

O presente estudo buscou através de uma revisão bibliográfica analisar os modelos de acompanhamento estratégicos organizacionais. Para atingir o objetivo do estudo concentrou-se na busca pela caracterização dos fatores e os instrumentos de controle empresarial recomendados para o acompanhamento dos processos estratégicos. Para a observância dos modelos estratégicos analisou-se conceitos de Balanced Score Card- BSC, Treinamento e Desenvolvimento- T&D e Programas de Qualidade Percebida. Para fundamentar a importância do acompanhamento estratégico ainda verificou-se os conceitos de gestão participativa, gestão do conhecimento e da importância das tecnologias de informação nas organizações atuais. Concluiu-se que a adoção de um modelo de acompanhamento estratégico é essencial para o estabelecimento ou a permanência de uma organização competitiva e finalmente ressalta-se que o acompanhamento estratégico pode ser, quando eficazmente aplicado, um medidor das performances dos colaboradores e ainda podem evidenciar os possíveis problemas que possam ocorrer no desenvolvimento da produtividade das organizações.

Palavras-chaves: Controle, Estratégia, Decisões estratégicas.

## **ABSTRACT**

The present study intended through a bibliographical revision to analyze the models of strategical accompaniment of the organizations. To reach the objective of the study we concentrated in the search for the characterization of the factors and the recommended instruments of enterprise control for the accompaniment of the strategical processes. For the observance of the strategical models were analyzed concepts of Balanced Score Card- BSC, Training and Development T&D and Programs of Perceived Quality. To give theoretical basement about strategical accompaniment still were verified the concepts of Management of the participation, management of the knowledge and the importance of the technologies of information in the current organizations. It was concluded that the adoption of a model of strategical accompaniment is essential for the establishment of goals and to the observation of the permanence of a competitive organization and finally is standed out that the strategical accompaniment can be, when efficiently applied, a measurer of performances of the collaborators and still they can evidence the possible problems that can occur in the development of the productivity of the organizations.

Word-keys: Control, Strategy, Strategical decisions.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	11
2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PERSPECTIVA.....	11
2.1.1 Controle.....	11
2.1.2 Planejamento Estratégico.....	13
2.1.3 A importância da Administração dos Serviços.....	15
2.1.4 A Cultura Organizacional.....	20
<b>3 DESENVOLVIMENTO</b> .....	22
3.1 O BALANCED SCORECARD E A T&D COMO MECANISMOS NOS SISTEMAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	22
3.1.1 O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica.....	22
3.1.2 Conceito de Balanced Scorecard – BSC.....	25
3.1.3 O Balanced Scorecard – BSC como Sistema de Gestão Estratégica.....	30
3.1.4 Avaliação Estratégica segundo T&D.....	31
3.1.5 Treinamento, Participação e Desenvolvimento das Pessoas na Área de Serviços.....	35
3.2 ACOMPANHAMENTO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DA ADOÇÃO DE PROGRAMAS DE QUALIDADE.....	38
3.2.1 Princípios.....	38
3.2.2 As Diretrizes Estratégicas que Orientam Programas de Qualidade.....	39
3.2.3 Qualidade Percebida.....	40
3.2.4 Gerenciando os Gaps de Qualidade.....	44
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	53
4.1 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DOS COLABORADORES E A GESTÃO DE COMPETÊNCIA NO ACOMPANHAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES.....	53
4.1.1 A importância do Treinamento dos Colaboradores.....	53
4.1.2 A Gestão do Conhecimento e as Tecnologias de Informação.....	54
4.1.3 O Papel das Tecnologias de Informação.....	56
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	60
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	62

## INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, onde mercados, produtos, tecnologias, concorrência, e organizações estão sujeitos a mudanças constantes, a exigência de produtos e serviços sofisticados e personalizados torna-se cada vez maior. Neste quadro, a inovação e o estabelecimento de estratégias convertem-se em fontes vitais para a vantagem competitiva e sustentada, visando o crescimento econômico e o aumento da produtividade.

As organizações estruturam-se em sistemas e processos de desenvolvimento e sofrem mudanças em função de demandas do mercado ou de interferências em sua cultura organizacional. Os sistemas operacionais, processos e produtos das organizações, refletem as habilidades e competências administrativas desenvolvidas por elas. Acompanhar estas mudanças organizacionais é tarefa difícil para o administrador principalmente nos últimos anos em que o movimento de estratégias e gestões diferenciadas ganharam enormes proporções.

Diante de qualquer movimento de mudanças, observa-se que a tendência das empresas é reativa, o que implica em atrasos, considerando que o procedimento reativo é consequência de carência de interação contínua com as mudanças e prontidão de know-how da organização em face de determinado conhecimento.

Considerando que as culturas organizacionais desenvolvem configurações de sistemas operacionais e processos a partir das próprias habilidades, admite-se que este complexo constitui-se ou não, em vantagens competitivas para a organização, dependendo para tanto do posicionamento da administração, em relação à estratégia de ação e gestão administrativa que compreender mais eficiente e eficaz para aquela organização.

Os avanços tecnológicos contínuos geram mercados mais dinâmicos e competitivos, onde o estabelecimento de estratégias é cada vez mais importante para a inovação e competitividade, para tal o reconhecimento do conhecimento como a “capacidade para uma ação efetiva”, torna-se o principal desafio estimular a produção de conhecimento novo. O trabalhador, para acompanhar essa nova demanda, deve possuir além da capacidade intelectual diferenciada, treinamento e acompanhamento de performances bem direcionadas para que a sua produtividade seja medida e possíveis interferências que impeçam o seu desenvolvimento sejam devidamente observáveis.

Nesta ótica, o acompanhamento estratégico nas organizações pode ser compreendido um recurso crucial para o bom desempenho de qualquer organização e a chave para a criação de mais valias.

Neste presente estudo monográfico abordar-se-á o tema: Acompanhamento estratégico das organizações onde se enfocará três modelos de acompanhamento que são eles: o Balanced Scored Card, Treinamento e Desenvolvimento (T&D), e adoção de Programas de Qualidade.

Onde procurar-se-á responder o seguinte questionamento: ***Quais são os fatores, instrumentos e sistemas de controle empresarial recomendados para o acompanhamento dos processos estratégicos?***

Nesta ótica o objetivo geral deste estudo concentra-se na busca pela caracterização dos fatores e os instrumentos de controle empresarial recomendados para o acompanhamento dos processos estratégicos.

Em relação aos objetivos específicos observar-se-á a área de controle dos processos estratégicos; além dos fatores e instrumentos recomendados pela literatura para a efetivação do controle dos processos estratégicos. A pesquisa ainda percorrerá os seguintes passos:

1. Identificar na literatura os conceitos de Controle e Estratégia;

2. Identificar na literatura os conceitos e usos de instrumentos, fatores e sistemas de informações e controle empresarial para as diferentes funções administrativas.
3. Separação do que considerarmos válido para o controle estratégico em relação a metodologia.

Cabe ressaltar que a presente monografia foi embasada em levantamento bibliográfico. Dessa maneira trata-se de um estudo teórico-empírico, não contemplando portanto pesquisas de campo e/ou estudos de casos.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PERSPECTIVA**

Este capítulo também considerado, revisão de literatura, trás à tona o tema e permite ao leitor conhecer teorias já escritas sobre o experimento em estudo. Emprega-se uma ordem lógica à fundamentação, evitando uma mistura de muitas idéias diferentes já existentes sobre o que foi pesquisado, buscando-se o apoio teórico necessário para possibilitar o alcance dos objetivos já mencionados. Revisar-se-á os conceitos que embasam a importância do Planejamento Estratégico nas empresas atuais.

#### **2.1.1 Controle**

De acordo com Figueiredo (2000, p.46), o controle compreende um conjunto de declarações de caráter administrativo a respeito das intenções da organização em relação a um determinado tema.

Segundo a perspectiva do autor, é possível a identificação de dois níveis distintos de preocupação em termos do estabelecimento de políticas: estratégicas, que afetam todo o comportamento da organização.

Em relação às políticas operacionais, Andrade (2004, p.75) menciona que detêm uma menor faixa de influência e que muitas vezes, aparecem como verdadeiras "regras de trabalho". Já em relação ao estabelecimento de objetivos, eles devem ser entendidos como seus planos e declarações estratégicas no amplo sentido. O estabelecimento de objetivos precede sempre a escolha das metas e seleção, desenho, implementação e manutenção dos sistemas que têm como

finalidade a segurança na consecução dos objetivos.

De acordo com Figueiredo (2000, p.78), os controles efetivos das ações devem estar alinhados em uma política interna organizacional que priorize o estabelecimento de metas, como instrumento para a mensuração da performance. Segundo o autor, as metas podem ser quantificadas, dentro de sistemas específicos e podem também ser denominados como metas operacionais, padrões operacionais, nível de desempenho ou resultados esperados. E que devem ser identificadas em cada sistema, claramente definidas, mensuráveis, com adequado grau de realismo e consistentes com os objetivos estratégicos. Os riscos de sua não realização devem ser também explicitamente reconhecidos.

Já Kotler (1998, p.46) menciona que o plano de organização é o modo pelo qual se organiza um sistema. A estrutura organizacional necessita corresponder a uma divisão de trabalho, adequada e balanceada, de trabalho, de forma que sejam estabelecidas as relações de autoridade e responsabilidade entre os vários níveis, pelas parcelas de trabalho exigidas para a consecução dos objetivos da empresa, e de maneira que sejam definidas, claramente, as responsabilidades e autoridades dos diversos níveis. Representa, em outras palavras, a definição de quem faz o que, e quem tem autoridade sobre quem na empresa.

Nesta perspectiva, faz-se necessário o planejamento de um sistema, além de resultar num sistema eficiente, prático, econômico e útil, deve levar em conta a definição de procedimentos especificamente destinados a promover o controle organizacional.

Kotler (1998, p.49) menciona a importância das pessoas, pois segundo o autor, o gerenciador não pode esquecer que os planos de políticas, sistemas e organização são "ferramentas" utilizadas por pessoas.

## 2.1.2 Planejamento estratégico

De acordo com Welch (1996, p.15) a estratégia é, basicamente, o conjunto de opções consistentes que uma empresa decide adotar para se orientar em direção ao futuro. O autor menciona que a estratégia que sem uma estratégia consistente, a empresa fica, "como uma folha seca, ao sabor dos ventos da concorrência".

O Planejamento estratégico segundo Mosimann (1999, p.20) é a "ferramenta" gerencial que permite a formulação de uma estratégia. Primeiro estuda-se o mais profundamente possível o desempenho passado da empresa e projeta-se o desempenho futuro. Em seguida, constroem-se cenários possíveis e se escolhe um deles para servir de referência. Com o cenário de referência escolhido, faz-se a avaliação estratégica da empresa (a famosa matriz SWOT — oportunidades, ameaças, forças e fraquezas), tendo como referência o que a empresa quer ser (visão) dentro de um determinado horizonte de tempo (5, 10, 15 anos, por exemplo). Depois, definem-se os objetivos básicos a serem alcançados dentro de um período de tempo menor do que o definido na visão (constrói-se, com isso, uma espécie de "degrau" para alcançar os objetivos de médio e longo prazo). Por fim, são estabelecidas as ações necessárias para alcançar o objetivo estratégico de curto prazo, bem como a forma de acompanhar e ajustar o que foi planejado.

Welch (1996, p.20) ressalta que o planejamento estratégico não pode prever todos os possíveis riscos que uma empresa possa enfrentar, porém se ele for aplicado com eficácia pode ser um instrumento intermediário na busca de possíveis alternativas para prováveis problemas.

De acordo com as palavras de Welch (1996 p.20):

[...] Não é possível saber e não importa qual será o futuro, a única coisa relevante é ter a capacidade de responder a pergunta: o que faremos acontecer?.

Saber responder a essa pergunta é, em suma, ter uma estratégia, para aquele cenário.

Não há um modelo fechado, mas o Planejamento Estratégico usualmente passa por quatro fases: (MOSIMANN, 1999, p.21).

1. Avaliação Estratégica. Identificação dos principais aspectos facilitadores (oportunidades) e dificultadores (ameaças) encontrados no ambiente externo. E também na identificação dos aspectos facilitadores (forças) e dificultadores (fraquezas) encontrados no ambiente interno da empresa.

2. Definição das Prioridades. Consiste basicamente em responder à pergunta: o que não pode deixar de ser feito pela empresa para fazer frente às ameaças e às fraquezas e para potencializar as oportunidades e as forças?

3. Programação das Ações. Deve-se definir como fazer (as ações necessárias), quem vai fazer (os responsáveis por sua realização), quando vai ser feito (os prazos de realização) e quanto vai custar (os recursos financeiros necessários).

4. Monitoração. O acompanhamento permanente das etapas anteriores é que vão garantir os bons resultados.

Se adequadamente elaborado aplicado e monitorado, começando logo no início do ano, o Planejamento Estratégico, embora não seja por si só garantia de sucesso, pode fazer a diferença para a empresa porque fornece um 'norte' de referência para os responsáveis por sua condução, muito útil em épocas turbulentas, logo dentro desta vertente, o Planejamento Estratégico permite a construção de um projeto comum, que pode ser visualizado e compartilhado por todos os integrantes da equipe responsável pela gestão da empresa.

### 2.1.3 A importância da Administração dos Serviços

Para Bateman e Snell (1998, p.27) Administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais.

Albrecht (1992, p.21) afirma que a Administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz a qualidade do serviço; tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa.

A administração de serviços que todos têm um papel a desempenhar no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente. Certamente, qualquer pessoa que esteja em contato direto com o cliente deve sentir-se responsável por ver as coisas do ponto de vista do cliente e fazer o que seja possível para satisfazer suas necessidades. Mas, também é preciso que todos os demais tenham o cliente no fundo de sua mente. Neste contexto, toda a organização deve atuar como um grande departamento de atendimento ao cliente.

Mosimann (1999, p.89) observara que “quando as pessoas se organizam formalmente, para alcançar um objetivo comum, é essencial que exista administração enquanto tarefa de criar o ambiente interno para que os esforços organizados possam realizar objetivos grupais”.

Kotler e Armstrong (1998, p. 455) definem produto como algo que possa ser oferecido ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo; e serviço como toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem.

Segundo Figueiredo (2000, p.16) serviços são definidos como os sistemas organizados de aparelhos, ferramentas e/ou empregados para realizar certas atividades exigidas pelo público, ou como a execução de quaisquer tarefas e trabalhos para alguém.

Para autor, um serviço é um fenômeno complexo. A palavra tem muitos significados, variando de serviço pessoal a serviço como um produto. O termo ser

até mais amplo em escopo. Uma máquina, ou todo qualquer produto pode ser transformado em um serviço para um cliente, se a empresa fizer esforços de desenvolver uma solução sob medida para atender às demandas mais detalhadas daquele cliente. Uma máquina é ainda um bem físico, é claro, mas a maneira de servir o cliente com uma máquina adequadamente projetada, é um serviço.

Além disso, existe uma variedade de serviços utilizados com fins administrativos, como faturamento e manuseio de pedidos e reclamações, que na realidade são serviços ao cliente. Devido à maneira passiva com que são tratados, eles permanecem “serviços ocultos” para os clientes. De fato, eles são tratados de uma forma tal, que são percebidos, não como serviços, mas como incômodo. Obviamente, essas tarefas oferecem uma grande oportunidade para criar vantagens competitivas para as organizações que consigam desempenha-las de forma inovadora, tirando proveito desses “serviços ocultos”.

De acordo com Figueiredo (2000, p.17), na maioria das vezes o serviço envolve, de fato, algum tipo de interação com o fornecedor de serviços. Entretanto, há situações em que o cliente, como indivíduo, não interage com a empresa de serviço. Por exemplo, quando um encanador, utilizando as chaves principais de um prédio, vai a um determinado apartamento para consertar um vazamento em um momento que seu ocupante não se encontra lá, não há uma interação imediata entre o encanador e os recursos físicos ou sistemas de operação e o cliente. Por outro lado, muitas situações onde as interações não parecem estar presentes, elas, ainda assim, envolvem interações. Por exemplo, quando um automóvel, com problemas, é consertado em uma oficina, o cliente não será presente e, portanto, não interage com ninguém ou nada. Entretanto, quando o carro é consertado e depois entregue ao cliente, as interações ocorrem. Essas interações fazem parte dos serviços. Além disso, elas podem ser extremamente críticas no que diz respeito à forma como o cliente percebe a oficina. O cliente provavelmente não consegue avaliar adequadamente o trabalho feito na oficina, mas pode, no entanto, avaliá-lo com

base nas interações que ocorrem em ambas as extremidades do processo de serviço. Conseqüentemente, em serviços, as interações estão normalmente presentes e são de importância substancial, embora as partes envolvidas nem sempre estejam cientes disto. Além do mais, os serviços não são coisas, elas são processos ou atividades e essas atividades são muito intangíveis por natureza.

Kotler e Armstrong (1998, p.455) citam quatro características principais dos serviços, a seguir:

- Intangibilidade — não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;
- Inseparabilidade — os produtos físicos são fabricados, estocados, mais tarde vendidos e, por fim, consumidos. Já os serviços são primeiros vendidos, depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo;
- Variabilidade — sua qualidade depende de quem os proporciona e de quando, onde e como são proporcionados; e
- Perecibilidade — não podem ser estocados para vendas ou uso futuro.

Ressaltamos que, um serviço é normalmente percebido de maneira subjetiva. Quando os serviços são descritos pelos clientes, expressões como experiência, confiança, tato e segurança são utilizados. Existem formas altamente abstratas de formular o que é um serviço. A razão para isso é claro, recai sobre a natureza intangível dos serviços. Entretanto, muitos serviços incluem elementos altamente tangíveis também: por exemplo, a comida de um restaurante, os documentos utilizados por uma empresa de despachos e as peças de reposição utilizadas em uma oficina de automóveis. A essência do serviço, entretanto, é a intangibilidade do próprio fenômeno. De fato, a característica da intangibilidade é provavelmente o critério de serviço mais freqüentemente citado. Devido ao alto grau de intangibilidade, é normalmente difícil para o cliente avaliar um serviço. Como atribuir um valor distinto à “confiança” ou ao “tato”, por exemplo? Portanto,

normalmente é sugerido na literatura que se deva tornar um serviço tangível para os clientes, através da utilização de uma evidência física concreta, como cartões plásticos e vários tipos de documentos.

A seguir, passaremos a enumerar alguns determinantes da qualidade percebida do serviço, segundo Campos (1998, p. 25), que entendemos serem os de maior importância.

- a) Confiabilidade envolve coerência no desempenho e constância;
- b) Rapidez de respostas diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados para fornecerem o serviço;
- c) Competência significa possuir as habilidades e o conhecimento necessários;
- d) Acesso envolve facilidade de abordagem e de contato;
- e) Cortesia envolve boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal;
- f) Comunicação significa manter os clientes informados em linguagem que possam compreender, bem como ouvir os clientes;
- g) Credibilidade envolve confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente;
- h) Segurança é estar livre de perigos, riscos e dúvidas;
- i) Compreender/Conhecer o Cliente envolve fazer um esforço para compreender as necessidades dos clientes; e
- j) Tangíveis incluem evidência física do serviço.

Existe uma gama de estudos menores provenientes de vários países que parecem corroborar as descobertas relatadas quanto aos determinantes da qualidade percebida do serviço. Para compilar as listas de determinantes ou fatores da boa qualidade dos serviços, úteis para finalidades gerenciais, essa enumeração

tem que ser bem concisa e ainda assim englobar todos os aspectos da boa qualidade que têm que ser levados em consideração.

Assim, ainda conforme Campos (1998, p.26), selecionamos Seis Critérios de Boa Qualidade Percebida, que passaremos a enunciar, que não são resultados de uma pesquisa empírica adicional, mas sim uma integração dos estudos disponíveis. Um dos seis, “profissionalismo e habilidades”, está relacionado a resultados e, portanto, é uma dimensão técnica da qualidade. Outro critério, “reputação e credibilidade” estão relacionados à imagem e técnica da qualidade e satisfaz, portanto, uma função de filtragem. Entretanto, os outros quatro critérios (“atitudes e comportamento”; “facilidades de acesso e flexibilidade”; confiabilidade e honestidade” e “recuperação”) são claramente relacionados a processos e representam, assim, a dimensão funcional da qualidade.

- a) Profissionalismo e Habilidades;
- b) Atitudes e Comportamento;
- c) Facilidade de acesso e Flexibilidade;
- d) Confiabilidade e Honestidade;
- e) Recuperação; e
- f) Reputação e Credibilidade.

Estes seis critérios de bons serviços percebidos acima podem ser vistos como diretrizes baseadas em um corpo sólido de pesquisa empírica e conceitual, assim como na experiência prática. Portanto, devem ser úteis como princípios gerenciais. O autor que a lista não se esgota aqui. Em vários segmentos industriais e para vários clientes, certos critérios são mais importantes que outros e, é claro, em situações específicas, pode haver outros determinantes de boa qualidade que não estejam incluídos nestes seis critérios. Além disso, o papel do preço em um contexto de qualidade não está muito claro. Em relatórios de pesquisa sobre qualidade dos serviços, o preço não é muito discutido. Normalmente, entretanto, o preço de um

serviço pode ser visto em relação às expectativas de qualidade dos clientes ou à sua percepção antecipada da qualidade dos serviços. Se o preço de um serviço for considerado alto demais, os clientes não compram. O preço também exerce um impacto sobre as expectativas, mas em algumas situações o preço parece ser um critério de qualidade. Especialmente quando o serviço é altamente intangível, um nível mais elevado de preço pode significar melhor qualidade na percepção dos clientes. Em muitos casos, os serviços profissionais são exemplos desse tipo.

#### **2.1.4 A Cultura Organizacional**

Assim, Cultura em qualquer negócio pode então ser definida como o conjunto de crenças difundidas pela organização sobre como conduzir as atividades, como os empregados devem comportar-se, como devem ser tratados.

Cultura é um complexo de padrões de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano.

A Cultura também pode ser entendida metaforicamente, como uma espécie de lente através da qual as pessoas vêem o mundo e que as leva a considerar o seu modo de vida como natural.

A Cultura atua como um fator de diferenciação social. Neste conceito incluem-se informações sobre o que o grupo é, pensa e faz, para que ele possa melhor lidar com o ambiente no qual está inserido.

A Cultura, enfim, orienta e constrói as alternativas humanas de “ser e de estar”. Até o início dos anos 80, cultura organizacional era estudada por antropólogos e sociólogos como refletindo situações específicas. Em 1984 surge uma “nova” definição, com um caráter muito mais voltado à prática administrativa.

Para Welch (1996, p.36), cultura organizacional é o conjunto estruturado de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna.

### **3 DESENVOLVIMENTO**

#### **3.1 O BALANCED SCORECARD E A T&D COMO MECANISMOS NOS SISTEMAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Este presente capítulo enfocará a importância dos modelos estratégicos, baseados nos conceitos do Balanced Scorecard-BSC e do sistema de Treinamento e Desenvolvimento - T&D.

##### **3.1.1 O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica**

O Balanced Scorecard, como sistema de gestão estratégica, permite aos gestores introduzir quatro níveis de processos gerenciais nas organizações. São eles:

- a) Esclarecimento e tradução da visão
- b) comunicação e integração a estratégia
- c) planejamento
- d) "feedback" e aprendizado estratégico

Todos estes processos são preciosas etapas de sincronização entre ações de curto prazo e estratégia de longo prazo.

Uma consolidação das informações constantes dos artigos da HBR, com alguma ampliação decorrente de maior experimentação, gerou na seqüência cronológica, o livro "The Balanced Scorecard", já traduzido para o português. Algumas experiências reais de implantação da ferramenta foram formatadas como "estudos de casos" e também auxiliam os que desejam conhecer mais sobre o tema.

Alguns pontos podem ainda ser destacados, antes de se passar a uma conceituação mais detalhada do BSC.

Os sistemas de medidas de performance afetam decisivamente o comportamento dos funcionários de uma empresa, guiando suas ações. Os executivos seniores têm consciência deste fato, e é cada vez mais comum encontrar nas empresas sistemas que definem ganhos variáveis de acordo com o cumprimento de metas pré-estabelecidas. Mais que isto, cada vez mais, as empresas focam suas remunerações em componentes variáveis, dando às componentes fixas pesos relativos menores. Usando a lógica, "quanto mais você fizer, mais você ganhará", as empresas acabam enquadrando os funcionários em seus interesses próprios.

Kaplan e Norton não questionaram a importância destes sistemas de remuneração; porém, questionaram se estariam baseados no conjunto corrigem de medidas, se o que estava sendo cobrado levaria a empresa a alcançar seus objetivos de curto e longo prazo. Concluíram que muitas vezes isto não acontece; por diversas razões, estes sistemas nem sempre conduzem as empresas aos melhores e mais consistentes resultados. Quando orientadas apenas por indicadores financeiros, por exemplo, podem correr o risco da "armadilha do curto prazo".

Medidas pressionam pessoas. Quando alguém sob pressão atinge metas que definem seus ganhos presentes e futuros, más ações podem ter sido tomadas. Para fechar as metas de um determinado período (semestre, ano, etc), um funcionário pode assumir tanto comportamentos que contribuam para a consistência da boa performance no futuro, como comportamentos que mascarem problemas a advir. Neste tipo de situação, o lucro de curto prazo é facilmente medido, mas as perdas de longo prazo não.

Normalmente, as maiorias das empresas possuem muitos indicadores e continuam criando mais, na medida em que boas sugestões são apresentadas. No entanto, nem sempre é possível manter a qualidade da informação e torná-la avaliável quando realmente for preciso.

É inquestionável a importância de as empresas medirem e seguirem seus resultados. Kaplan e Norton argumentaram, entretanto, que por vezes, os executivos entendem o que aconteceu, mas não entendem o seu porquê, gerando-se algumas armadilhas, já que lançam mão de suas experiências e sensibilidade para deduzir o que está acontecendo, e tomar decisões. Embora isto seja bom, não é suficiente diante das atuais condições de mercado, onde a velocidade de mudanças é cada vez maior. Em ambientes tão dinâmicos, as experiências passadas podem conduzir a conclusões equivocadas, já que os "*players*" envolvidos no negócio podem ter reações diferentes das tidas anteriormente.

Um conjunto de dificuldades costumam ser evidenciadas em relação à implementação com sucesso de uma estratégia. De modo geral, a formulação das estratégias se dá sem maiores problemas; entretanto, constata-se a existência de barreiras nas diversas etapas de seu processo de implantação:

- a) barreira da visão: somente 5% da força de trabalho compreende a estratégia.
- b) barreira das pessoas: somente 25% dos gestores têm suas iniciativas em linha com a estratégia.
- c) barreira de aprendizado: 85% das equipes de executivos gastam menos de uma hora por mês discutindo estratégia.
- d) barreira dos recursos: 60% das organizações não vinculam verbas à estratégia.

### 3.1.2 Conceito de Balanced Scorecard - BSC

O Balanced Scorecard é um conjunto de medidas articuladas, construído com o intuito de fornecer uma rápida, porém completa visão do estado do negócio, focada nos fatores crítica de sucesso da atividade. Mostra-se uma útil ferramenta de gestão estratégica, uma vez que, fundamental e obrigatoriamente, estabelece objetivos derivados da visão e da estratégia da empresa. Não se trata de um modelo de formulação de estratégia; trata-se de uma forma de se traduzir a estratégia em objetivos mais bem percebidos e assim facilitar sua implantação.

Reconhece que não existe medida única que constitua objetivo de desempenho ou confira atenção necessária às áreas críticas de uma empresa e, combina perspectiva passada (como os indicadores financeiros tradicionais) e futura (procurando retratar fatores que determinarão a futura competitividade da organização). Associa aos objetivos financeiros, como seu complemento, vetores que impulsionam o desempenho financeiro e competitivo futuro, medindo a performance organizacional sob quatro diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento. Equilibra assim indicadores de impacto externo com indicadores de impacto interno, medidas de resultado passado com indicações de competitividade futura.

O Balanced Scorecard provê respostas a quatro perguntas fundamentais:

- 1 - Como estamos aos olhos de nossos acionistas?
- 2- Como nos vêem nossos clientes?
- 3- Em que devemos ser excelentes?
- 4- Qual a nossa capacidade para continuar a melhorar e criar valor?

A idéia é criar alguns indicadores para cada perspectiva, a fim de obter uma visão rápida do conjunto. Os indicadores de satisfação de clientes, performance dos processos internos e aprendizado e crescimento derivam da visão que a empresa possui do mundo e sua percepção dos fatores críticos de sucesso.

O Balanced Scorecard é assim, mais do que um mero sistema de medidas, podendo ser utilizado na gestão estratégica, com fixação de metas, avaliação de projetos, comunicação de objetivos, etc. É uma ferramenta centrada em estratégia e não em controle, "tangibilizando" a visão organizacional.

Além da aplicação vinculada à estratégia de uma organização como um todo, pode ser desdobrado para aplicação a unidades de negócio conforme seus objetivos também. Diferentes unidades de negócios podem apresentar estratégias distintas, que embora não refutem a visão organizacional, adequam-se ao estágio de vida da unidade, particularidades de seu mercado ou nicho de atuação, etc...

O importante é que através do Balanced Scorecard, medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte dos sistemas de informações de todos os níveis da organização. A idéia por trás da ferramenta não é a de um plano de avaliação hermético, disponível apenas ao "board"; pelo contrário, entende-se que permear toda a organização permite a efetiva tradução da visão, e o enquadramento das ações individuais na estratégia maior.

É uma ferramenta flexível que pode ser moldada para melhor aderência a uma determinada organização. Permite inclusão de visões de curto e longo prazo e ligação futura com avaliação de resultados.

### **As quatro Perspectivas:**

O modelo desenvolvido por Kaplan e Norton determina a abordagem das quatro perspectivas citadas anteriormente. Cabe ressaltar que a experiência dos autores tem demonstrado que estas perspectivas são suficientes para abranger as relações de causa e efeito dos fatores críticos de sucesso da maior parte das empresas pesquisadas e envolvidas em experiências de desenvolvimento de Balanced Scorecard. Entretanto, dependendo do caso, outras perspectivas podem ser agregadas ao modelo.

Há exemplos, como o de uma indústria química desejar incluir uma perspectiva de preservação ambiental a seu Scorecard, por acreditar ser este aspecto crítico na atividade. Conhece-se no Brasil, empresas de consultoria que trabalham ampliando o Scorecard em duas perspectivas: ambiente competitivo e ambiente econômico.

De qualquer forma, recomenda-se fortemente que as organizações, antes de incluir novas perspectivas, avaliem se tais perspectivas realmente introduzem relações causais com fatores críticos de sucesso. Afinal, o Balanced Scorecard vem sempre no intuito de focar a empresa, e não de criar mais indicadores, desvinculados de sua essência estratégica.

Pode-se mencionar também, ainda como pano de fundo, que cada perspectiva tende a apontar alguns indicadores comumente encontrados em diversos Balanced Scorecards: indicadores essenciais; todavia, um bom modelo certamente apresentara indicadores muito peculiares àquela empresa especificamente, uma vez que espelha a sua estratégia e está baseado em sua realidade de mercado e de processos. Alguns indicadores são classificados como vetores, que sinalizam tendências.

#### **a) Perspectiva Financeira:**

Embora se enfatize que as empresas deveriam parar de se guiar apenas pelos indicadores financeiros, a perspectiva financeira é a base de todas as demais. As metas financeiras se vinculam à estratégia da empresa ou da unidade de negócios, na medida em que refletem o estágio do ciclo de vida em que está inserida (crescimento, sustentação e colheita), os níveis de risco e volatilidade em que está disposta a incorrer.

A etapa do ciclo de vida vai determinar, por exemplo, as necessidades de investimento, de capital de giro, fluxo de caixa, etc... Também vai influenciar os objetivos estabelecidos: volumes de vendas, fontes de receitas, despesas com

pesquisa e desenvolvimento, produtividade, novos investimentos, retorno sobre investimento, valor econômico agregado, etc... Em suma, definem-se de modo geral alguns "temas estratégicos" ligados a perspectiva financeira: aumento e mix de receita; redução de custos/aumento de produtividade; utilização dos ativos. Os "temas estratégicos" são os vetores que sinalizam as tendências para o futuro.

De fundamental importância é o balanceamento dos objetivos de crescimento e rentabilidade com o gerenciamento dos riscos envolvidos na atividade. Os riscos podem estar relacionados, por exemplo, a aspectos de concentração ( crescimento das vendas, dos fornecimentos, dos produtos em oferta, entre outros ); alavancagem; sistêmicos; e uma infinidade de outros, dependendo do ramo de atividade e dos mercados de atuação de cada empresa.

Mudanças externas à empresa podem impactar de forma determinante seus objetivos financeiros, principalmente diante do ambiente dinâmico da atualidade. Inovações tecnológicas podem, por exemplo, ampliar o ciclo de vida de produtos; mudanças em legislações, por sua vez, podem encurtar a vida de outros, e assim por diante.

Considerando-se este aspecto dinâmico, os objetivos financeiros devem ser reavaliados periodicamente, com vistas a sua adequação ao ambiente mutante.

### **b) Perspectiva do Cliente:**

Aborda o que basicamente podemos definir como as fontes das receitas organizacionais: segmentos e mercados de atuação.

Na perspectiva do cliente, o Balanced Scorecard traduz a estratégia organizacional nos temas relacionados a mercado e clientes. As medidas e objetivos refletem a "proposta de valor" dirigida a cada segmento e a cada mercado de atuação.

Entre os indicadores essenciais, comuns à maior parte das empresas, encontram-se: participação de mercado; retenção de clientes; captação de clientes;

satisfação de clientes; lucratividade de clientes. Todas se interligam: a participação de mercado se dá com a captação e retenção de clientes, que por sua vez se baseiam em satisfazer suas necessidades; tudo isto permite à empresa obter lucratividade de seus clientes.

Além das medidas essenciais, na perspectiva do cliente, medem-se as propostas de valor, baseadas em determinados atributos: atributos de produtos, relacionamento com clientes, imagem e reputação. Existem pontos comuns a praticamente todas as propostas de valor; são eles: tempo de resposta, qualidade e preço.

Os objetivos expressos no Balanced Scorecard, na perspectiva do cliente, estarão refletindo as ações ligadas a operações, logística, marketing, P & D e devem espelhar propostas de valor adequadas às expectativas e necessidades dos segmentos-alvo.

### **c) A Perspectiva dos Processos Internos:**

Com base nos objetivos de acionistas e clientes já trabalhados nas perspectivas anteriores, será necessário à empresa identificar seus processos críticos; ou seja, quais os processos chave para o alcance das condições desejadas financeiramente e do ponto de vista de clientes? Tais processos são, em geral, multifuncionais e integrados.

Os processos internos podem ser agrupados em três categorias básicas: de inovação, de operação e de pós-venda. As organizações devem se preocupar com tempo, custo, qualidade e desempenho dos processos críticos de todas as categorias.

### **d) A perspectiva do Aprendizado e Crescimento:**

As organizações são criadas para existir por tempo indeterminado. No ambiente competitivo, lutam para ganhar espaço sempre. Uma posição satisfatória

hoje não garante o mesmo conforto no amanhã. Portanto, há que se buscar a manutenção e a ampliação das competências básicas, no intuito de a empresa poder agregar valor a acionistas e a clientes, consistentemente ao longo do tempo.

Esta perspectiva aborda as capacidades de funcionários, de sistemas de informação, e o clima organizacional. O papel dos funcionários na atualidade tornou-se muito mais abrangente e crítico do que foi no passado, já que a multifuncionalidade é um requisito comum, e as contribuições demandadas de pessoas passam a ser mais abrangentes. Passou a ser então crucial medir satisfação, retenção e produtividade de funcionários. De modo geral, os vetores que apontam as tendências destas variáveis críticas são: "reciclagem da força de trabalho, capacidades dos sistemas de informação, motivação, "empowerment" e alinhamento".

### **3.1.3 - O Balanced Scored Card-BSC como sistema de gestão estratégica**

Entende-se por sistemas de gestão estratégica os modelos que permitem comunicar as estratégias, direcionando as equipes através de metas e objetivos, alocar recursos, fornecer "feed backs".

Costuma-se constatar que grande parte das empresas apresenta uma distância considerável entre formulação de estratégias e sua efetiva implementação, devido à existência de barreiras de diferentes níveis, tais como: visões não executáveis, não associadas a metas e objetivos individuais ou departamentais, não associadas à alocação de recursos, e falta de "feedback" estratégico.

As contribuições do Balanced Scorecard iniciam com o alinhamento e a comunicação da estratégia a todos os níveis organizacionais. O uso da ferramenta permite maior transparência e por conseqüência, um direcionamento homogêneo e

natural dos esforços individuais, que pode ser alavancado pelo uso do modelo na base de remuneração variável da organização.

O processo de implantação de um Balanced Scorecard passa por uma etapa inicial "de cima para baixo", na qual a visão e a estratégia são traduzidas e esclarecidas junto ao "board"; na seqüência, deve haver etapa de comunicação a todos os corpos funcionais e acionistas, seguidas de seu uso como base para planejamento (orçamentos e alocação de investimentos), e estabelecimento de metas (aqui cabe também sua vinculação a esquemas de recompensa e/ou remuneração). Uma etapa fundamental se apresenta no *feedback* e aprendizado estratégicos, que poderia ser traduzida por uma retro-alimentação. O *feedback* estratégico é um instrumental de reavaliação da estratégia precioso; as organizações precisam encontrar meios de maximizar os *feedback* em toda sua linha operacional.

### **3.1.4 Avaliação estratégica segundo T&D**

Os profissionais e consultores que trabalham com treinamento e desenvolvimento no Brasil acreditam que o grande obstáculo para consolidar a prática de T&D nas empresas brasileiras está a um passo de se consolidar, caso a estabilidade econômica perdure.

Atualmente, alguns fatores estão estimulando o setor, como programas mais consistentes e duradouros, viabilização de métodos de avaliação e aferição de T&D em todos os níveis, além da mudança de visão dos empresários que estão passando a ver o treinamento de recursos humanos como investimento e não mais como custo. (CHIAVENETO *apud* KOTLER, 1998, p.60).

Segundo Chiaveneto (1998, p.61) “a T&D foi relegado à segundo ou terceiro plano na maioria das empresas e houve, particularmente no período inflacionário, uma descontinuidade dos programas de formação que acabaram caindo em descrédito junto aos usuários”. Particularmente após o Plano Collor, empresários e administradores mudaram significativamente suas crenças sobre T&D no Brasil.

Dutra apud Kotler (2000, p.10) ressalta que quando as empresas começaram a pensar em reorientação estratégica, perceberam que para mudar a estratégia era necessário mudar a estrutura, as relações de poder, criar novas formas de organizar, e depois perceberam que para isso era necessário também mudar, reorientar as pessoas.

De acordo com Boog apud KOTLER, (1998) “o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para estruturar a incerteza do futuro e adiantar fatos que virão acontecer, permitindo a adoção de medidas que ajudem a construir o futuro que desejamos”. Definir o perfil do público a ser atendido deve está em foco, por isso mesmo, a estratégias devem ter como objetivo a conexão do pensamento estratégico a uma das mais importantes funções empresariais deste final de século: a educação corporativa, através da área de Treinamento e Desenvolvimento das organizações.

Figueiredo (1999, p, 56) relata que a organização do treinamento nas empresas pode afetar o resultado dos ‘programas de melhoria de qualidade’ e uma hipótese básica é que a organização sistemática do treinamento é um fator importante para o sucesso de um programa de melhoria da qualidade e esse processo não depende unicamente da introdução de técnicas estatísticas ou equipamentos avançados de produção/ensaio/controle, mas também, e talvez profundas transformações gerenciais.

O treinamento gerencial é um fator de alta importância para o sucesso da gestão de qualidade nas empresas já que as maiores parte dos problemas relativos à qualidade são causados por sistemas controlados pela gerência. A formação de trabalhadores polivalentes é uma questão relevante para a gestão de qualidade em treinamento, pois possui a função de moldar a habilidade dos indivíduos de diagnosticar e solucionar problemas cotidianos, quase que independentemente da natureza dos problemas o que possibilita que a empresa trabalhe com uma estrutura mais enxuta e níveis hierárquicos reduzidos. A união desses fatores mostra que as empresas que chegam ao sucesso em gestão de qualidade são aquelas que apresentam programas de treinamento mais desenvolvidos.

“A preocupação de hoje é essencialmente com a constituição de uma empresa mais flexível e cuja mão-de-obra seja capaz de absorver os conceitos modernos de gestão da qualidade e programa e controle da produção”.(FIGUEIREDO, 1999, p.17).

Considerando treinamento e desenvolvimento como planejamento estratégico Milaneze (2004) afirma que esse processo deve ser contínuo e não um simples evento que ocorre apenas uma vez, exigindo um planejamento adequado aos objetivos da organização e ações no sentido de operacionalizá-lo de acordo com as seguintes etapas: diagnóstico, levantamento de dados, retorno e confrontação, planejamento de ações, formação de equipes, desenvolvimento intergrupar e acompanhamento.

“Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. Treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a

aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Qualquer tarefa, seja complexa ou simples, envolve necessariamente estes três aspectos.” (MILANEZE, 2004, p.3 *apud* Chiaveneto 2000, p.497)

Grandes Organizações do mercado nacional já detectaram que a gestão treinamento possui o poder de reposicionar um produto e até mesmo uma empresa e por isso investem milhões nessa área. Segundo Dinis (2004) um exemplo dessa sistemática vem a ser a empresa Promom com mais de 40 (quarenta) anos de existência precisou reposicionar a empresa para outro patamar e encontrou no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários a resposta, conhecendo o perfil de seus funcionários, criando cursos de gestão e palestras, compartilhando o conhecimento de especialistas internos, gerando equipes multidisciplinares e desta forma conquistar alcançar patamares mais elevados em qualidade e no ranking do mercado.

Atualmente novas tendências em treinamento tendo sua gestão analisada como parte estratégica de uma organização segundo Delmas (2004) cria cada vez mais soluções lúdicas para treinar equipes, como jogos empresariais ou treinamentos ao ar livre, desenvolvendo assim habilidades como trabalho em equipe, liderança, ousadia, comprometimento e criatividade, o chamado “diferencial”.

“O objetivo de fazer jogos empresariais ou treinamentos ao ar livre é desenvolver habilidades como trabalho em equipe, liderança, ousadia, comprometimento e criatividade”.(DELMAS, 2004, p. 3).

Segundo Andrade (2004) a flexibilidade do mercado e da concorrência forte fez com que cada vez mais as empresas buscassem diferenciais além da gestão em treinamento para permanecer no mercado, onde as organizações cada

vez mais globalizadas estão escutando o cliente, suas vontades, necessidades e desejos. Uma correta absorção da voz do cliente aliada a qualidade no treinamento podem ser fortes vantagens competitivas e aliados firmes na superação de metas e conquista de sucesso estratégico.

Em um momento que os clientes ganham cada vez mais importância e a cada dia a concorrência se acirra, a informação vinda do cliente pode constituir-se em uma forma de conquista de diferencial competitivo para a empresa.”(ANDRADE, 2004, p.1).

### **3.1.5 Treinamento, Participação e Desenvolvimento das Pessoas na Área de Serviços.**

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da motivação e da criatividade de sua força de trabalho. Por sua vez, o sucesso das pessoas depende cada vez mais de oportunidades para aprender, experimentar novas habilidades e utilizar a criatividade. As organizações necessitam investir continuamente no desenvolvimento das pessoas por meio de educação, de treinamento e de novas oportunidades de crescimento profissional.

Segundo Whiteley (1992, p.79), os maiores desafios, no que se refere ao desenvolvimento de pessoas, são:

- A integração das práticas de seleção, desempenho, reconhecimento, treinamento e progresso profissional; e
- A gestão de mudanças, ou seja, o alinhamento da gestão de pessoas com os processos de mudanças estratégicas.

O bom treinamento é essencial na transformação de uma empresa no modo de atender ao cliente. Ele permite às pessoas adotarem e sustentarem o tipo adequado de conduta no trabalho e de forma rápida e eficiente. Alguém necessita de

treinamento com mais urgência quando não está demonstrando a conduta necessária à organização que quer preservar seus clientes.

Para Whiteley (1992, p.79) a empresa somente poderá ajudar melhor seu pessoal se tiver objetivo claro, definido em padrões de conduta específico. Para isso, deve primeiro entender como as pessoas estão se comportando antes do treinamento. Então, defina como quer que elas se comportem ao término do treinamento.

O autor recomenda que se ensine conhecimento, ensine habilidades reais, e ensine a visão de sua corporação. Não aconselhe seu pessoal sobre atitudes. As pessoas não respondem a cursos que se limitam a ensiná-las que devem sorrir para os clientes. Porém, se sua organização mostrar de outras formas que realmente se preocupa com o cliente, e se seus programas de treinamento transmitirem uma visão de serviços junto com as habilidades reais que ajudarão a adquirir essa visão, a mudança de atitudes virá como uma consequência.

Berry e Parasuraman (1992, p.187) defenderam que a preparação das pessoas para fazer o trabalho e o marketing do serviço aprimora todos os objetivos secundários do marketing interno: atrair, desenvolver, motivar e reter empregados de nível superior. O pessoal em geral é mal preparado para o serviço. Há o treinamento, mas às vezes é pouco; ou chega tarde demais, ou não é do tipo necessário. Ou então, o pessoal recebe um bom treinamento na parte técnica, mas não adquire o conhecimento suficiente – sabe como fazer, mas não sabe por quê.

Um erro comum das empresas é encarar o desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos do empregado como eventos (um curso de uma semana, um seminário anual), em vez de um processo contínuo. A tendência a fazer os empregados passarem por um programa de treinamento específico e depois considera-los “treinador” é ao mesmo tempo muito grande e errada. Os que prestam serviços precisam aprender continuamente, pois a aprendizagem proporciona confiança, é uma força motivadora e uma fonte de auto-estima. O que os

administradores têm a impressão de ser um empregado desmotivado é em geral apenas um empregado que não tem muita confiança em si. É improvável que os empregados se sintam motivados a prestar serviços em cujo desempenho não se sintam competentes e confiantes. Às vezes os gerentes acham que os empregados estão com má vontade, quando na verdade apenas não sabem fazer alguma coisa.

Para Albrecht (1992, p.206) no treinamento as pessoas aprendem habilidades que podem aplicar imediatamente ao trabalho; o treinamento pode ser medido e avaliado. A educação ajuda as pessoas a adquirir habilidades que poderão ser aplicadas no futuro. Os cursos de educação podem ser medidos e avaliados, mas só depois que as habilidades aprendidas forem aplicadas no futuro. O último ponto, desenvolvimento, também é uma experiência de ensino. É diferente de treinamento e educação, porque talvez nunca venha a ser aplicado no trabalho. Em geral é difícil medir habilidades aprendidas e avaliar o valor do programa. As experiências de ensino de desenvolvimento quase sempre são boas para as pessoas: elas as enriquecem e as ajudam a viver melhor. Muitos programas de motivação se incluem nesta categoria. Se as pessoas vão ou não aplicar no trabalho o que aprenderam depende muito delas mesmas.

O melhor ponto para começar a treinar os funcionários é mostrar-lhes as informações conseguidas sobre a opinião do cliente através do sistema de avaliação da qualidade do serviço. É essencial que cada pessoa da organização, tanto as mais experientes como as novatas, saibam o que consta das fichas de avaliação do cliente.

## **3.2 ACOMPANHAMENTO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DA ADOÇÃO DE PROGRAMAS DE QUALIDADE**

Neste presente capítulo far-se-á a observância da implementação de Programas de Qualidade como recurso no acompanhamento estratégico das organizações.

### **3.2.1 Princípios**

As instituições devem conhecer e ouvir seus clientes internos e externos. Estabelecendo mecanismos que viabilizem a parceria com outras instituições que viabilizem a superação das expectativas dos clientes. A alta administração, o corpo gerencial e a base operacional devem envolver-se com a qualidade, assumindo compromisso com a melhoria contínua dos serviços.

A gestão pela Qualidade é participativa, ou seja:

- Pressupõe a convocação dos funcionários para participar da melhoria dos seus processos de trabalho;
- Estabelece a cooperação entre gerentes e gerenciados;
- Dissemina informações organizacionais;
- Compartilha desafios;
- Coloca a decisão o mais próximo possível da ação;

O processo é o centro prático da Gestão pela Qualidade. Isto significa:

- Identificar e analisar os processos de organização;
- Estabelecer metas de melhoria e aperfeiçoamento destes processos;
- Avaliar os processos pelos resultados frente aos clientes;
- Normatizar os estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos.

A valorização dos funcionários (cliente interno) é uma garantia do cumprimento da missão da Administração organizacional de atender com qualidade aos seus clientes externos – o cidadão. A valorização será função:

- Da conscientização, pelo funcionário, do sentido e do valor de sua missão;
- Da avaliação de desempenho por resultados, a partir de objetivos bem definidos;
- Do reconhecimento do mérito.

Ainda ressalta-se que a alta administração tem o dever indelegável de estabelecer e compartilhar com toda a organização objetiva de longo prazo que concedam coerência e lucratividade e seus projetos e de suas ações. O planejamento estratégico é o instrumento por excelência do sistema da gestão pela Qualidade e fator de coerência no processo decisório.

Outro fator preponderante é a busca da melhoria contínua que configura-se com sendo um processo contínuo e inesgotável e está alicerçada no estímulo a criatividade e no estabelecimento permanente de novos desafios.

Outra vertente que deve ser ressaltada é a não aceitação de erros, onde o compromisso com o fazer deve ser um traço da cultura de uma instituição de qualidade. O desconforto com o erro e o combate ao desperdício são atitudes que normalizam a internalização desse princípio.

### **3.2.2 As Diretrizes Estratégicas que orientam Programas de Qualidade**

As diretrizes estratégicas que orientam ações de Programas de Qualidade são:

- **Descentralização** das organizações das ações com organização estratégica centralizada;
- **Compromisso dos gerenciadores** das instituições na feitura de instrumentos adequados;
- **Compatibilização entre as políticas** de reestruturação organizacional e as de modernização da gestão;
- **Comparabilidade dos resultados dos programas de Qualidade e Participação** alcançados pelas instituições bancárias;
- **Direcionamento das ações** para as atividades fim das organizações, objetivando atingir o cliente;
- **Visibilidade e seletividade;**
- **Produção de resultados**, principalmente em termos de redução de custos.

### 3.2.3 A Qualidade Percebida

As experiências com qualidade estão conectadas as atividades tradicionais de marketing resultando na Qualidade Percebida. Quando consideramos as instituições, como fornecedoras de serviço sendo este o seu bem para alavanca as expectativas dos clientes, entendemos que se as expectativas não forem apresentadas de forma real, a qualidade total percebida será baixa mesmo que a qualidade experimentada, medida de forma objetiva apresente-se boa.

A qualidade esperada é uma função que pode ser atribuída a diversos fatores relacionados com os sistemas de comunicação adotados pela instituição, entre estes recursos mencionamos as estratégias adotadas com a comunicação de mercado, boca-a-boca, imagem corporativa local e necessidades dos clientes.

A comunicação com o mercado, ainda inclui publicidade, mala direta, relações públicas e campanhas de venda, que estão diretamente sob o controle da empresa. Os fatores imagem e a comunicação boca a boca são apenas indiretamente controlados pela empresa. O impacto externo desses fatores também pode ocorrer, mas eles são basicamente uma função do desempenho prévio da empresa suportado, por exemplo, pela publicidade. Finalmente as necessidades do cliente também têm é claro, um impacto nas expectativas.

Quando programas de qualidade, que podem até incluir aspectos da qualidade funcional, são implementados, a Qualidade Percebida pode ainda ser baixa ou até deteriorada, se, por exemplo, a empresa colocar simultaneamente campanhas publicitárias que prometam demais ou que sejam inadequadas em algum outro aspecto. O nível de qualidade total percebida não é determinado pelo nível das dimensões da qualidade técnica e funcional apenas, mas sim pela diferença (*gap*) entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. Conseqüentemente, cada programa para a qualidade deve englobar não apenas aqueles envolvidos nas operações, mas os responsáveis por marketing e pela comunicação com o mercado também.

A produção e a entrega de uma excelente qualidade nos serviços têm sido consideradas uma questão fundamental da gestão de serviços. Entretanto, primeiramente apresentaremos os sete princípios para orientar os prestadores de serviços na questão da melhoria da qualidade dos serviços. Esses princípios foram apresentados por Berry em um contexto de varejo, mas parece igualmente válido no contexto de serviços. Os sete princípios, que deveriam ser consideradas apenas diretrizes, são apresentados como os que orientam a melhoria da qualidade dos serviços.

- 1) **A Qualidade é definida pelo Cliente** - A qualidade corresponde “as especificações do cliente. Os clientes decidem o que consideram boa qualidade, o que consideram importante e o que não é importante na produção de serviço. Também julgam qualidade percebida no serviço”.
- 2) **A Qualidade é uma Jornada** - Fórmulas para estabelecer a qualidade, rapidamente de uma vez por todas, não existem. A boa qualidade tem que ser percebida constantemente e igualmente, tanto quando os lucros estiverem lá em cima, quanto em tempos ruins.
- 3) **A Qualidade é Trabalho de Todos** - Todo mundo tem Clientes, sejam internos ou externos. A Responsabilidade pela produção e pelo controle da qualidade não pode ser delegada a uma única pessoa ou, por exemplo, a um único órgão da empresa. Todo mundo tem que considerar a produção e a entrega de uma boa qualidade como sua própria responsabilidade.
- 4) **Qualidade, Liderança e Comunicação são Inseparáveis** - Para ser capaz de produzir uma boa qualidade, as pessoas necessitam de conhecimento, feedback, apoio e encorajamento de seus gerentes e supervisores. Os gerentes têm que mostrar uma liderança ao gerenciar seus subordinados.
- 5) **Qualidade e Integridade são Inseparáveis** - Uma boa qualidade requer uma cultura corporativa que enfatize a integridade. A justiça no tratamento, tanto dos clientes quanto dos empregados, tem que ser um valor principal compartilhado com todos.

- 6) **Qualidade é uma questão de Projeto** - A qualidade nos serviços tem que ser formulada e projetada antecipadamente. O uso da tecnologia e dos recursos humanos, bem como a participação dos clientes no sistema para uma produção de serviços, deve ser previstos de antemão, caso contrário, a organização estará apenas parcialmente preparada para produzir boa qualidade.
- 7) **Qualidade é cumprir as Promessas do Serviço** - Mais do que tudo, o cliente tem como expectativa que os prestadores de serviços cumpram o que prometeram fazer. Se as promessas não forem cumpridas ou se uma parte crítica do total das promessas não for cumprida, a qualidade do serviço se deteriorará.

Todos esses princípios são igualmente importantes e válidos. Entretanto, o segundo princípio tem que ser especialmente enfatizado porque com muita frequência ele é facilmente violado. Os gerentes adiam, normalmente, que sua meta final já foi alcançada depois de terem completado um programa de melhoria da qualidade. A conclusão do programa foi uma experiência estressante e seria mais fácil se concentrar em outras questões que, indubitavelmente, são tão importantes quanto estas. E é melhor que não tenha um fim.

Mas, para usar as palavras de Lee Iacocca (1988), “Este programa não tem início nem meio. E é melhor que não tenha um fim. A qualidade de um produto e do processo de se chegar a esse produto tem que continuar sempre e tornar-se parte do estado mental de todos os empregados. A qualidade não é algo que se possa comprar, mas sim algo que você tem que alcançar através das pessoas”.

### 3.2.4 Gerenciando os Gaps de Qualidade

Berry e seus colegas desenvolveram o chamado “Modelo de análise do Gap da Qualidade”, que é destinado ao uso para análise das fontes dos problemas da qualidade e auxiliar os gerentes a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada.

Em primeiro lugar, o modelo demonstra como a qualidade por serviços emerge. A parte superior do modelo inclui fenômenos relacionados ao cliente, a parte inferior demonstra fenômenos relacionados ao prestador de serviços. O serviço esperado é uma função da experiência passada dos clientes, suas necessidades pessoais e da comunicação boca a boca. Além disso, o serviço esperado é influenciado pelas atividades da empresa de comunicação com o mercado da empresa.

O serviço experimentado, que nesse modelo é chamado de serviço percebido, por outro lado, é resultado de uma série de decisões e atividades internas. As percepções da gerência com relação às expectativas dos clientes orientam as decisões concernentes às especificações da qualidade por serviço, a serem seguidas pela organização no momento da entrega do serviço com um componente de qualidade relacionado a resultados. Como ilustrado, a comunicação com o mercado pode influenciar o serviço percebido, assim como o serviço esperado.

Essa estrutura básica demonstra os passos a serem considerados na análise e planejamento da qualidade por serviços. Em seguida, podemos detectar as possíveis fontes de problemas da qualidade.

#### **a) O Gap na Percepção Gerencial (Gap 1)**

Este Gap significa que a gerência percebe as expectativas da qualidade de forma imprecisa. O gap é, entre outras coisas, devido a:

- Informação imprecisa da pesquisa de mercado e de análise de demanda,
- Interpretação imprecisa das informações sobre as expectativas,
- Inexistência de uma análise de demanda,
- Informações sofríveis ou inexistentes partindo da interface da empresa com os clientes para o nível gerencial superior; e;
- Níveis organizacionais em demasia que estacam ou alteram os pedaços de informação que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contatos com os clientes para os níveis superiores.

As ações reparadoras podem ser de várias naturezas. Se os problemas se devem a um mau gerenciamento, obviamente faz-se necessária uma mudança na gerência, das características da competição por serviços. Com mais freqüência, mas nem sempre, a última ação é mais apropriada porque, com certeza, os problemas não ocorreram devido a uma falta genuína de competência, mas sim a uma falta, entre os gerentes, de conhecimento ou de apreciação da natureza e das demandas da competição por serviços.

Parte de qualquer cura é sempre uma melhor pesquisa, de forma que os desejos e as necessidades dos clientes sejam mais bem observados e avaliados. As informações obtidas através de pesquisa de mercado e dos fluxos internos de informação que advém da interface com o cliente talvez não sejam boas o suficiente ou estejam apenas apropriadas. Ações necessárias para ampliar ou melhorar os vários canais internos de informação têm que ser tomadas nesses casos. Isto pode até ter implicações na estrutura organizacional da empresa.

## **b) O Gap na Especificação de Qualidade ( Gap 2)**

Este Gap significa que as especificações de qualidade por serviço não são coerentes com as percepções da gerência das expectativas de qualidade. Este *gap* é resultado de:

- Erros de planejamento ou planejamento insuficiente de procedimentos,
- Mau gerenciamento de planejamento,
- Falta de estabelecimento de metas claras na organização, e
- Suporte deficiente do planejamento de qualidade por serviço por parte da alta gerência.

Dependendo do tamanho do primeiro **gap**, os problemas potenciais relacionados ao planejamento variam. Entretanto, mesmo uma situação onde haja informações suficientemente precisas e em quantidade suficiente sobre as expectativas dos clientes, o planejamento das especificações da qualidade pode fracassar. Uma razão razoavelmente normal para isso é a falta de um compromisso verdadeiro com a qualidade do serviço entre os membros da alta gerência. A qualidade não é considerada uma questão da mais alta prioridade. Uma ação reparadora óbvia nessas situações é mudar prioridades. A qualidade com percebida pelos clientes é um fator de sucesso tão vital hoje na competição de serviços que é imperativo que o compromisso com a qualidade ocupe uma posição elevada na lista de prioridades da gerência.

É claro que o problema pode estar no próprio processo de planejamento. Aqueles que prestam os serviços também têm que ser levado em consideração no estabelecimento de metas e rotinas de planejamento. O planejamento, no topo, sem qualquer colaboração daqueles que na verdade produzem o serviço, nunca é um bom procedimento. De forma ideal, as metas e especificações deveriam ser concordadas entre os prestadores de serviços assim como com os planejadores e a gerência. Também é bom lembrar que especificações muito rígidas comprometem a

flexibilidade e reduzem a disposição dos empregados de tomarem ações flexíveis que envolvam riscos. E isto normalmente prejudica a qualidade por serviço.

Em suma o compromisso com a qualidade por serviço entre as gerências, assim como entre os prestadores dos serviços é muito mais importante para eliminar o Gap nas Especificações de qualidade do que em qualquer estabelecimento de metas ou procedimentos de planejamento demasiadamente regidos.

### **c) O Gap da entrega dos serviços (Gap 3 )**

Este Gap significa que as especificações da qualidade são atendidas pelo desempenho do processo da produção e entrega dos serviços. Este gap se deve a:

- Muito complicado e ou especificações rígidas;
- Os colaboradores não concordam com as especificações, pois, por exemplo, a boa qualidade por serviços parece exigir um comportamento diferente;
- As especificações não coincidem com a cultura corporativa existente;
- Mau gerenciamento das operações dos serviços
- Falta ou insuficiência de endomarketing, e;
- A tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.

Os possíveis problemas aqui são muitos e variados e as razões para a existência de um Gap na Entrega dos Serviços são, normalmente, complexas. Raramente existe uma só razão e a solução é, portanto, quase sempre complicada. As razões para este gap podem ser em suma divididas em três categorias:

- Gerência e supervisão;
- Percepção das especificações e regras, bem como das necessidades e desejos dos clientes por parte dos empregados;
- Falta de suporte nas operações de tecnologia e sistemas.

Os problemas relacionados a gerencia e supervisão pode ser muita. Por exemplo, os métodos de supervisão podem não encorajar a prover suporte a um comportamento voltado para a qualidade, ou os sistemas de controle de supervisão podem estar em conflito com bons serviços ou até mesmo com especificações de qualidade. Em qualquer organização onde os sistemas de controle e recompensas sejam decididos separadamente do planejamento das especificações de qualidade, o que com muita freqüência acontece, existe um risco eminente de ocorrer um gap na entrega dos serviços. E este risco não é pequeno. Com freqüência, atividades erradas ou não essenciais são controladas e talvez até mesmo mais importantes, metas e especificações que não se adequam a cultura existente não são muito bem executadas. A solução aqui envolve mudanças na maneira como os gerentes e supervisores seus subordinados na maneira como os sistemas de supervisão controlam e recompensam o desempenho. Além disso, questões maiores relacionadas à cultura da empresa e ao endomarketing provavelmente terão que ser atendidas.

Face ao que foi discutido, infere-se que entre outras coisas os colaboradores podem sentir que seu papel como prestadores de serviços é ambíguo. Já mencionamos quão desconfortável é a posição, quanto às exigências das especificações de desempenho, por um lado, e os sistemas de controle e recompensa, por outro lado, estão em conflito.

Além disso, uma situação incômoda tem lugar para os colaboradores, quando uma pessoa de contato com o cliente compreende que um cliente ou pelo menos uma grande parte dos clientes necessita de um comportamento diferente por parte do prestador de serviços do que se espera dele de acordo com as especificações exigentes. O prestador de serviços sabe que o cliente não está recebendo o que espera e, além disso, pode sentir que as exigências e desejos dos clientes sejam justificáveis para comportar de acordo com as essas necessidades.

Isto vai, aos poucos, mas com certeza, minando qualquer motivação entre o pessoal no que diz respeito a um bom relacionamento relacionado à qualidade.

A solução, em situações como essa, é remover todas as razões de ambigüidade por parte do pessoal. Isso pode, por um lado, exigir mudanças no sistema de supervisão, de forma que ajustem às especificações da qualidade, pode também, por outro lado, exigir melhor treinamento dos empregados, de forma que estejam conscientes das limitações de desempenho devido à, por exemplo, considerações estratégicas ou razões de lucratividade. Aqui, novamente, a questão do *endomarketing* é crítica.

Em terceiro lugar, as habilidades e atitudes dos colaboradores podem causar problemas. Pode ser que pessoas erradas venham sendo recrutadas, em primeiro lugar. As empresas podem ter pessoal que não consiga se ajustar às especificações e aos sistemas que orientam as operações não obstante quão justificáveis possam ser.

A solução nesta situação é claro, é melhorar as rotinas de recrutamento, de forma que as decisões erradas a esse respeito. Possam ser evitadas. Além disso, a carga e trabalho recebidos pelos empregados podem ser um problema. Pode haver, por exemplo, muita burocracia ou outras tarefas administrativas envolvidas, de forma que as especificações e qualidade não possam ser atendidas. Por causa disso, o prestador de serviços não tem tempo de atender clientes como se espera.

A solução, por exemplo, é esclarecer as tarefas para o pessoal e encontrar as questões necessárias serem atendidas, sem interferir com o desempenho da qualidade. Finalmente, a tecnologia dos sistemas de operação, incluindo tomada de decisão e outras rotinas, podem não ser adequadas aos empregados. O problema pode estar nos empregados, é óbvio, mas é mais provável que a tecnologia e os sistemas operacionais e administrativos estejam inadequados. Eles simplesmente não provêm suporte a um comportamento voltado para a qualidade. Ou eles podem até ser apropriados, mas não terem sido apresentados de forma adequada aos

empregados, os quais terão que conviver com esses sistemas e procedimentos. A solução é ou introduzir as mudanças necessárias na tecnologia e nos sistemas de maneira que esses apoiem a execução das especificações de qualidade ou então, aqui também, melhorar o treinamento e o *endomarketing*.

#### **d) Gap nas Comunicações com o mercado (Gap 4)**

Este gap significa que promessas feitas através das atividades de comunicação com o mercado não são coerentes com os serviços entregues. Este gap é devido a:

- O planejamento da comunicação com o mercado não é integrado com as operações dos serviços;
- Coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações;
- A organização deixa de operar de acordo com as especificações, enquanto as campanhas de comunicação com o mercado seguem as especificações, e;
- Uma propensão inerente a exagerar e, portanto, prometer demasiado.

As razões para a ocorrência de um Gap nas Comunicações com o mercado podem ser divididas entre as categorias, a saber, o planejamento e a execução das comunicações de marketing não caminham lado a lado com as operações, e a existência de uma propensão inerente de prometer demais e que ocorre com frequência em todos os anúncios e comunicações com o mercado.

No primeiro caso a solução é criar um sistema que coordene o planejamento e a execução das campanhas externas de comunicação com o mercado, com as operações e a entrega dos serviços. Por exemplo, pelo menos maior campanha de maior vulto deveria ser planejada em colaboração com os

envolvidos na produção e entrega dos serviços deveria se planejada em colaboração com os envolvidos na produção e entrega dos serviços.

Dois objetivos podem ser alcançados com isso. Primeiro, as promessas nas comunicações com o mercado se tornam mais precisas e em conformidade com a realidade. Segundo, um maior compromisso com que é prometido nas campanhas externas pode ser alcançado, o que também tende a ter efeitos colaterais, que acabam tornando possível prometer, de fato, mais do que anteriormente.

A segunda categoria de problemas, o exagero de promessas, que deverá própria natureza comunicações com o mercado e onde os superlativos são utilizados em profusão, pode ser alterado simplesmente com um planejamento para melhorar a comunicação. A solução pode estar em melhorar os procedimentos de planejamento, porém uma supervisão mais estreita da gerência também ajuda.

#### **e) Gap na Qualidade Percebida do Serviço (Gap 5)**

Este gap significa que o serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado. O gap resulta em:

- Qualidade confirmada negativamente (má qualidade) e problemas com a qualidade;
- Má comunicação boca-a-boca;
- Impacto negativo na imagem corporativa local, e
- Negócios perdidos

O quinto gap é claro, pode também ser positivo, o que leva ou a uma qualidade confirmada positivamente ou uma qualidade excelente. Se um Gap na qualidade percebida do serviço ocorre, a razão para isto deve ser uma das discutidas nesta seção ou uma combinação delas. É claro que pode haver também outras razões além das mencionadas aqui.

O Modelo de Análise do Gap da Qualidade deve orientar a gerência na descoberta da razão ou das razões para o problema da qualidade e na descoberta das formas apropriadas de eliminar o gap. Depois de estudado os gaps da qualidade dos serviços profissionais, análise do gap da qualidade é uma forma direta e apropriada de identificar inconsistências entre as percepções do prestador e do cliente, no que se diz respeito ao desempenho dos serviços. Abordar esses gaps parece ser a base lógica para formulação de estratégias e táticas que assegurem expectativas e experiências consistentes aumentando, portanto, a probabilidade de satisfação e uma avaliação qualitativa positiva.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DOS COLABORADORES E A GESTÃO DE COMPETÊNCIA NO ACOMPANHAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES**

Neste presente capítulo far-se-á uma abordagem da importância do treinamento dos colaboradores e a gestão de competência no acompanhamento estratégico das organizações.

#### **4.1.1 A importância do treinamento dos colaboradores**

A organização precisa tentar treinar as pessoas que irão interagir diretamente com os clientes, para então lhes delegar autoridade. Isto é a organização deve lhes dar autoridade responsabilidade e incentivos para reconhecer cuidar e atender as necessidades dos clientes.

O treinamento pode ir bem longe em termos do desenvolvimento das habilidades de comunicação e pensamento criatividade necessária para tratar com clientes insatisfeitos. O treinamento para a recuperação deve visar ensinar aos colaboradores como tomar decisões sozinhas, e ainda desenvolver uma conscientização das preocupações dos clientes.

A fim de desenvolver as habilidades de recuperação, o treinamento também deveria dar as pessoas uma compreensão da organização como um todo. Um colaborador que entende todo o processo de prestação de serviço tem maiores possibilidades de compreender as interconexões do sistema e descobrir uma

solução rápida. A forma mais direta de desenvolver este tipo de perspectiva é através de uma rotação de colaboradores por diferentes funções e departamentos.

Os gerentes sabem como solucionar os problemas dos clientes, mas as pessoas não querem esperar até que suas questões passem através da hierarquia da organização ou que fiquem sendo jogadas de um departamento para outro.

Nem podem os gerentes responder a cada telefonema, ficar atrás de todos os balcões ou processar cada pedaço de papel. Assim, a recuperação nos serviços repousa, em última instância, sobre os empregados da linha de frente. Isto implica um papel muito diferente para os colaboradores que têm contato direto com os clientes. Além de seguir as regras, de se ater às rotinas e de tratar cada situação da mesma maneira independentemente das circunstâncias, os trabalhadores na linha de frente têm que ser capazes de fazer o oposto: flexibilizar as regras, tomar iniciativas e improvisar.

A montagem de uma equipe capaz de se desincumbir de ambas as tarefas requer que se faça um esforço rigoroso e consciente e constitui uma questão crucial para a capacidade da empresa recuperar os imprevistos dos serviços.

#### **4.1.2 A gestão do conhecimento e as tecnologias de informação**

Uma pesquisa sobre a implementação de modelos de gestão do conhecimento em empresas europeias, publicada pela revista Information Strategy Online ([www.infostrategy.com](http://www.infostrategy.com)), ligada à conceituada The Economist, apresenta algumas informações interessantes para reflexão. Para 73 % das pessoas pesquisadas - entre gestores e executivos - a gestão do conhecimento é encarada como um conjunto de processos que define a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. Mesmo

considerando o estado quase embrionário em que a gestão do conhecimento se encontra nas organizações, este percentual de concordância em torno de uma definição concreta, indica um amadurecimento em relação ao tema.

Vale a pena lembrar que, pelo menos do ponto de vista acadêmico, a gestão do conhecimento representa um novo campo na confluência entre teoria da organização, estratégia de gestão e sistemas de informação, lidando principalmente com os aspectos críticos para a adaptação e sobrevivência da empresa, perante um ambiente de mudança crescente e descontínua. Para as empresas mais inovadoras, o conhecimento coletivo é já reconhecido como uma competência fundamental para o desempenho organizacional, baseando-se nas habilidades e experiências individuais em relação ao trabalho realizado.

É comum encontrar, na literatura especializada, as questões da gestão do conhecimento associadas aos conceitos de aprendizagem organizacional, reengenharia de processos, corporações virtuais, novas formas de organização, educação para o trabalho, criatividade, inovação e tecnologias da informação e comunicação (TIC). Para muitos autores, a gestão do conhecimento é um ponto importante de confluência entre a cultura administrativa da empresa e a tecnologia de informação que esta utiliza.

Ainda segundo a pesquisa da Information Strategy Online, 89 % dos entrevistados acredita que o conhecimento é a chave para o poder nos negócios. As áreas críticas do conhecimento apontadas pelos gestores europeus são as preferências e necessidades dos clientes, o desempenho das organizações, a competitividade, as aplicações de tecnologia, o uso da informação existente, os sectores e nichos de mercado e as regulamentações externas.

Assim sendo, a gestão do conhecimento tem uma importância crescente para as organizações; e as tecnologias de informação e comunicação têm um papel

fundamental no seu suporte. Então, que papel é esse e quais as ferramentas úteis para a gestão do conhecimento?

#### **4.1.3 O papel das tecnologias de informação**

As organizações que se voltam para a gestão do conhecimento necessitam de uma abordagem que veja a organização como uma comunidade humana, cujo conhecimento coletivo representa um diferencial competitivo em relação aos seus mais diretos concorrentes. É no conhecimento coletivo que se baseiam as competências competitivas essenciais. Esse conhecimento coletivo é aprimorado, criando-se redes informais de pessoas que realizam trabalhos afins, pessoas que eventualmente estão dispersas em diferentes unidades de negócio. O objetivo aqui é colocar em contacto grupos de profissionais expostos a classes de problemas e tentativas comuns de solução que, através da troca de experiências e informações, aumentem e refinem o conhecimento organizacional.

Ainda segundo a pesquisa da *Information Strategy Online*, os aspectos principais da gestão do conhecimento, na visão dos gestores europeus entrevistados, são as seguintes: compartilhar o conhecimento internamente, atualizar o conhecimento, processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional, encontrar o conhecimento internamente, adquirir conhecimento externamente, re-utilizar conhecimento, criar novos conhecimentos e compartilhar o conhecimento com a comunidade externa à empresa.

As tecnologias de informação têm um papel fundamental que muitas vezes tem sido negligenciado ou mesmo passado despercebido. As competências essenciais e o conhecimento coletivo baseiam-se em informações de negócio -

conhecimento e experiência - que não necessariamente cabem ou se restringem, por exemplo, à data warehouse da área ou da empresa. O conhecimento coletivo pode até não existir fisicamente fora da cabeça dos grupos de profissionais envolvidos.

A pesquisa citada mostra que, na maioria das empresas, a responsabilidade pela gestão do conhecimento não está centralizada ao nível dos órgãos de gestão, mas sim disseminada entre as chefias intermédias, sendo muitas vezes vista como parte do trabalho de cada colaborador da empresa. E para 83 % do universo pesquisado, a gestão do conhecimento não é uma pura e simples extensão das tecnologias de informação.

Assim sendo, o desafio para essa área é identificar, encontrar e/ou desenvolver e implementar tecnologias e sistemas de informação que apoiem a comunicação empresarial e a troca de idéias e experiências; que facilitem e incentivem as pessoas a unirem-se, a participarem, a tomarem parte em grupos e a renovarem-se em redes informais.

O desafio para a área de tecnologias de informação passa a ser migrar de uma posição de suporte a processos para o suporte a competências. É preciso sair do patamar do processamento de transações, da integração da logística, do workflow e do comércio eletrônico; e agregar um perfil de construção de formas de comunicação, de conversação e aprendizagem *on-the-job*, de comunidades de trabalho e de estruturação e acesso às idéias e experiências.

Nesse sentido, a empresa precisa de três itens fundamentais: uma nova arquitetura de informação que inclua novas linguagens, categorias e metáforas para identificar e desenvolver perfis e competências; uma nova arquitetura tecnológica que seja mais social, aberta, flexível, que respeite e atenda às necessidades individuais e que dê poder aos utilizadores; uma nova arquitetura de aplicações mais

orientada para a solução de problemas e para a representação do conhecimento, do que somente voltada para as transações e informações.

O papel a ser desempenhado pelas tecnologias de informação é estratégico: ajudar o desenvolvimento do conhecimento coletivo e da aprendizagem contínua, tornando mais fácil para as pessoas - na organização - compartilharem problemas, perspectivas, idéias e soluções. Para atingir esse objetivo, os profissionais de tecnologias de informação precisarão considerar três aspectos essenciais.

As estratégias para desenvolvimento do conhecimento devem ser focalizadas na criação de mecanismos que permitam aos profissionais manterem contatos e não na captura e disseminação centralizada de informação. As tecnologias de informação devem ser utilizadas para facilitar a troca de experiências e o trabalho em conjunto e também para mapear e acompanhar a participação de cada um.

Os esforços e iniciativas das áreas de TIC para a formação de comunidades de trabalho na organização devem ser acompanhados por indicadores objetivos amplamente divulgados. O desenvolvimento de sistemas de suporte ao conhecimento deve estar claramente vinculado aos resultados globais das áreas de negócio.

As ferramentas tecnológicas de suporte ao conhecimento devem ser flexíveis e de fácil utilização, dando a maior autonomia possível aos membros das comunidades de trabalho, com um mínimo de interferência da área.

As tecnologias úteis para a gestão do conhecimento são aquelas que propiciam a integração das pessoas, que facilitam a eliminação das fronteiras entre unidades de negócio, que ajudam a prevenir a fragmentação das informações e permitem criar redes globais para a partilha do conhecimento. Isto é fundamental, por

exemplo, para a criação de bases de dados de clientes e para o conhecimento do comportamento do consumidor.

Em suma, as tecnologias de informação e comunicação devem ser utilizadas para facilitar as atividades essenciais para a evolução da empresa, tais como a solução de problemas e a inovação. Isso significa fornecer os meios para que as pessoas possam representar problemas, desenvolver protótipos e criar soluções. As ferramentas, essas sim, devem ser flexíveis e fáceis de utilizar por todos na organização.

## 5 CONCLUSÃO

Para responder a pergunta inicial da pesquisa foram investigados quais são os fatores, instrumentos e sistemas de controle empresarial recomendados para o acompanhamento dos processos estratégicos. Para atingir este objetivo verificaram-se os seguintes modelos de acompanhamento estratégico, o primeiro deles é o Balanced Scorecard.

Entendeu-se que o BSC O Balanced Scorecard pode ser entendido mais do que um mero sistema de medidas, podendo ser utilizado na gestão estratégica, com fixação de metas, avaliação de projetos, comunicação de objetivos, etc. É uma ferramenta centrada em estratégia e não em controle, "tangibilizando" a visão organizacional. Além da aplicação vinculada à estratégia de uma organização como um todo, pode ser desdobrado para aplicação a unidades de negócio conforme seus objetivos também. Diferentes unidades de negócios podem apresentar estratégias distintas, que embora não refutem a visão organizacional, adequam-se ao estágio de vida da unidade, particularidades de seu mercado ou nicho de atuação, etc...

A grande importância que se atesta é que através do Balanced Scorecard, medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte dos sistemas de informações de todos os níveis da organização.

Já o modelo estratégico baseado em T&D prioriza o treinamento gerencial que é um fator de alta importância para o sucesso da gestão de qualidade nas empresas já que as maiores parte dos problemas relativos à qualidade são causados por sistemas controlados pela gerência.

Nesta perspectiva, o treinamento e desenvolvimento na formação de trabalhadores polivalentes é uma questão relevante para a gestão de qualidade em treinamento, pois possui a função de moldar a habilidade dos indivíduos de diagnosticar e solucionar problemas cotidianos, quase que independentemente da

natureza dos problemas o que possibilita que a empresa trabalhe com uma estrutura mais enxuta e níveis hierárquicos reduzidos. A união desses fatores mostra que as empresas que chegam ao sucesso em gestão de qualidade são aquelas que apresentam programas de treinamento mais desenvolvidos.

Já adoção dos programas de qualidade, engloba medidas que priorizam as necessidades explícitas ou implícitas dos clientes (externos e internos), com investimentos na capacidade de se manter ou ampliar o padrão de qualidade (confiabilidade), em capacitação tecnológica, treinamento e pesquisa no trabalho polivalente e participativo, através de subprogramas como os círculos de controle de qualidade (CCQ), os controles estatísticos de processos (CEP) etc., configurando a chamada filosofia de “qualidade total”, ou talvez fosse melhor referir-se à “ideologia da qualidade”.

A importância da qualidade e dos padrões de qualidade aceitável tem crescido significativamente nos últimos anos. As empresas não conseguirão manter-se oferecendo produtos e/ou serviços de baixa qualidade como faziam há alguns anos. Os consumidores agora exigem alta qualidade e valor e não aceitarão mais o tratamento que vinham recebendo.

O conceito de qualidade é conhecido há milênios. No entanto, só recentemente é que ela surgiu como função de gerência formal.

Logo, finaliza-se salientando que o objetivo do acompanhamento estratégico é o controle das atividades gerenciais através de metas, normas e planejamentos estratégicos previamente pré-determinado.

Nesta perspectiva acredita-se que todo esse processo deve ser contínuo e não um simples evento que ocorre apenas uma vez, exigindo um planejamento adequado aos objetivos da organização e ações no sentido de operacionalizá-lo de acordo com as seguintes etapas: diagnóstico, levantamento de dados, retorno e confrontação, planejamento de ações, formação de equipes, desenvolvimento intergrupar e acompanhamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira; 1992. p. 68.

ANDRADE, Ilse. **Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas;1998.

ANSOFF, H., Igor & MCDONELL, E. **Implantando a Administração Estratégica**. 2º ed, São Paulo: Editora Atlas, 1993.

BATEMAN, Thomas S e SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Vantagens Competitivas**. São Paulo: Atlas S.A., 1998, p. 35.

BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade**. Tradução: Beatriz Sidow. São Paulo: Maltense-Norma, 1992, p. 237.

CAMPOS, Celso: **Marketing de Serviços**. Mimeo. Instituto Nacional de Tecnologia. Rio de Janeiro, 1998, p. 32.

CERTO, Samuel C. e PETER, Paul J. **Administração Estratégica – Planejamento e Implantação da Estratégica**. São Paulo, Ed. Makron Books, 1993

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO Arão. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2003, p.373.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Volume II, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2001.

DA COSTA, E. A. **Gestão Estratégia**. São Paulo, Ed. Saraiva, 2002.

DELMAS, Wilson Farias. **Dicionário de Negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro, 2004. p.317

DRUKER, P. **Introdução à Administração**. São Paulo, Ed. Pioneira, 1984.

FIGUEIREDO, K. **Compreendendo Operações de serviços**. Mimeo. Gerência de empresas de Serviço. ADM- COPPEAD/ UFRJ,n.798,2000.

KAPLAN, Robert S., e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard**. Ed. Campus - Rio de Janeiro - 1997

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia – Como as Empresas que adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S., e NORTON, David P. - **Utilizando o Balanced Scorecard como sistema estratégico de gestão**. Harvard Business Review - Reprint nr. 98.

KOTLER, P, ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Tradução: Vera Whately. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOLTER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Principio de Marketing**. Tradução: Vera Whately. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998, p. 455.

MILANEZE , P. & DINIZ apud ANSOFF, H., Igor & MCDONELL, E. **Implantando a Administração Estratégica**. 2º ed, São Paulo: Editora Atlas, 1993.

MINTZBERG, Henry e QUINN, Brian James. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2001.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresa**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

POTER, Michael. – **Estratégia Competitiva**. Editora Campus, 1985.

RABELO, Flávio Marcílio, Bresciani, Ettore Filho, Oliveira Carlos Alonso, **Treinamento e Gestão da Qualidade, Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, nº. 3, p. 13-19.

RABELO, Flávio Marcílio. **Perspectivas de Expansão da Previdência Privada Fechada no Brasil.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n.4, p. 56-69, Out/Dez 2000.

SLEUTJES, Maria Helena. **Ética, Consciência e Qualidade.** Mimeo. Rio de Janeiro. 1999. p.39

WELCH, Glenn Albert. **Gerenciamento empresarial.** 4º ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WHITELEY, R. **A empresa Totalmente Voltado para o Cliente: Do Planejamento à Ação.** Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1992.