

CEETEPS

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA “PAULA SOUZA”

“Administração Estratégica de Serviços: Um estudo sobre as disciplinas curriculares e competências para formação do gestor de serviços.”

CLÁUDIO JOSÉ CARVAJAL JÚNIOR

Professora Orientadora: Dra. Márcia Ito

SETEMBRO – 2011

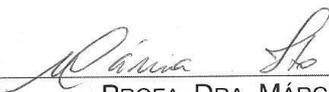
Cláudio José Carvajal Júnior

“Administração Estratégica de Serviços: Um estudo sobre as disciplinas curriculares e competências para formação do gestor de serviços.”

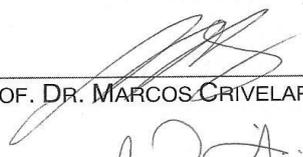
Dissertação apresentada como exigência
para obtenção do título de Mestre em Tecnologia ao
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula
Souza, na área de Gestão e Desenvolvimento de
Tecnologias da Informação Aplicadas, sob
orientação da Profa. Dra. Márcia Ito.

CLÁUDIO JOSÉ CARVAJAL JÚNIOR

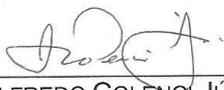
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS: UM
ESTUDO SOBRE AS DISCIPLINAS CURRICULARES E
COMPETÊNCIAS PARA FORMAÇÃO DO GESTOR DE
SERVIÇOS



PROFA. DRA. MÁRCIA ITO



PROF. DR. MARCOS CRIVELARO



PROF. DR. ALFREDO COLENCI JÚNIOR

São Paulo, 21 de setembro de 2011

Dedico esse trabalho à:

*Minha família, que é a base de toda minha
formação moral, espiritual e intelectual...*

AGRADECIMENTOS

À DEUS acima de tudo.

À minha família.

À Profa. Dra. Márcia Ito pela excelente orientação prestada, pelo apoio e amizade construída nesses quase três anos de trabalho.

À Profa. Dra. Helena Gemignani Peterossi, Coordenadora do Programa de Mestrado do Centro Paula Souza, pelo apoio e incentivo.

Aos professores Marcos Crivelaro, Wagner Marcelo Sanchez, Luciano Rodrigues e Fernando de Almeida Santos pela amizade e incentivo.

Aos Drs. João Pinheiro de Barros Neto, Eduardo Marostica e aos MSc. Flávio Anunciato, Ubiratan Bueno, Ivan Privoli Calvo, João Gilberto Pinho pela ajuda em suas respectivas áreas de atuação.

À minha aluna Salvadora Silva de Lima, do curso de Administração da Faculdade Módulo, que me ajudou na coleta e análise de informações.

À secretária Cléo e todo pessoal da secretaria pela atenção e ajuda.

Ao meu irmão Paulo César Coelho Carvajal pelo companheirismo e pela valiosa amizade.

Ao Centro Paula Souza pela oportunidade de desenvolver esta dissertação de mestrado.

RESUMO: Com o crescimento da participação do setor de serviços na economia mundial, a necessidade de formar profissionais para atuar como gestores de serviço se torna um desafio para as empresas e instituições de ensino superior. Entretanto, a maioria dos cursos superiores de gestão surgiu na época da Revolução Industrial, e, portanto, a formação desse profissional historicamente era focada no setor industrial. Mais recentemente, alguns autores vêm abordando temas relacionados à formação do gestor para empresas do século XXI. Nesse contexto, começam a surgir cursos de formação de gestores especializados no setor de serviços. Partindo do pressuposto de que a competência do profissional de serviços depende, em grande parte, dos conhecimentos adquiridos no curso de formação, o presente projeto de pesquisa procurou analisar se os conteúdos constantes nas ementas dos cursos de pós-graduação em nível de especialização em gestão de serviços estão alinhados com a percepção dos acadêmicos e profissionais sobre os conhecimentos necessários para que o gestor de serviços atue com eficácia nas organizações, agregando valor aos serviços e criando vantagem competitiva para as empresas. O método de pesquisa empregado foi qualitativo, e composto de duas etapas. Primeiramente, uma análise das grades curriculares e ementas dos cursos de pós-graduação em nível de especialização na área de Serviços em três renomadas escolas de negócios da cidade de São Paulo. A primeira etapa possibilitou identificar o que está sendo trabalhado como ementa nos cursos de formação de gestores de serviços. Na segunda etapa, foi realizada uma entrevista com docentes pesquisadores e profissionais que atuam como gestores de serviços, para verificar se as grades curriculares e as ementas dos cursos estão alinhadas com a percepção desses especialistas sobre os aspectos importantes a serem considerados na formação do gestor de serviços na atualidade. A pesquisa permite concluir que existem desafios a serem superados para contínua melhoria da formação do gestor de serviços, devido à grande complexidade da atividade de gerenciamento de serviços frente às mudanças recentes nos aspectos sociais, culturais, econômicos, políticos e tecnológicos nesse início de milênio. As novas formas de relações sociais via tecnologia de informação e seus impactos nas relações humanas em geral criam novas possibilidades de prestação de serviços e como gerenciar esses novos serviços levantam questões para reflexão de transcendem a questão da formação, mas remetem a necessidade de um melhor entendimento sobre o próprio objeto a ser gerenciado, que é a prestação de serviços. Entretanto, na percepção dos especialistas, as ementas levam em consideração os aspectos considerados relevantes para formação do gestor de serviços. Apesar das ementas serem bastante abrangentes e englobarem as questões consideradas importantes para formação do gestor de serviços, há uma percepção de que as empresas do setor de serviços sentem dificuldades em encontrar profissionais qualificados para ocuparem de forma eficaz essas posições em seus quadros. Finalmente, o trabalho aponta para necessidade de novas pesquisas que contribuam com a construção de programas de formação de gestores de serviços cada vez mais adequados à realidade das empresas do século XXI.

Palavras-chave: Serviços, Gestor de Serviços, Formação do Gestor.

ABSTRACT: The growth of private sector services in the world economy, the need to train professionals to act as managers of service becomes a challenge for companies and institutions of higher education. However, most courses in management came at the time of the Industrial Revolution, and thus the formation of this historical work was focused on the industrial sector. More recently, some authors have been addressing issues related to the training manager for companies in the twenty-first century. In this context, a potentially training courses for managers specialized in the service sector. Assuming that the competence of professional services depends to a large extent, the knowledge acquired in the training course, this research project sought to analyze whether the contents listed on the menu of post-graduate level specialization in management services are aligned with the perceptions of academics and professionals about the knowledge required for the service manager to act effectively in organizations, adding value to services and creating competitive advantage for companies. The research method employed was qualitative, and consists of two steps. First, an analysis of curricula and menus of post-graduate level of expertise in the area of services of three renowned business schools in the city of São Paulo. The first step possible to identify what is being worked as a menu of courses in management training services. In the second stage, an interview was conducted with faculty researchers and professionals who act as managers of services, to verify that the menus and the curricula of the courses are aligned with the perception of these experts about the important aspects to be considered in the training manager services today. The research shows that there are challenges to be overcome for continuous improvement of training services manager, due to the great complexity of the activity management services in the face of recent changes in the social, cultural, economic, political and technological developments in this new millennium. The new forms of social relations through information technology and its impact on human relations in general create new possibilities for services and how to manage these new services raise questions for reflection beyond the issue of training, but underscore the need for better understanding on the object itself to be managed, which is the provision of services. However, the perception of experts, the menus take into account the relevant aspects for training services manager. Although the menus are very all-embracing and cover the issues considered important for training services manager, there is a perception that companies in the services sector have difficulty in finding qualified professionals to fill these positions effectively in his paintings. Finally, the work points to the need for new research that contributes to the construction of training programs for managers of services more appropriate to the reality of companies in the twenty-first century.

Keywords: Services, Service Manager, Training Manager.

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Grade curricular – Fundação Carlos Alberto Vanzolini..... | 35 |
| Tabela 2 – Grade curricular – Fundação Armando Álvares Penteado.... | 37 |
| Tabela 3 – Grade curricular – Fundação Getulio Vargas | 42 |
| Tabela 4 – Conhecimentos constantes nas ementas dos cursos de Gestão de Serviços..... | 46 |
| Tabela 5 – Disciplinas e competências/Grau de importância – Docentes-pesquisadores..... | 54 |
| Tabela 6 – Disciplinas e competências/Grau de importância – Gestores de Serviços..... | 56 |

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. Introdução..... | 11 |
| 1.1. Objetivo..... | 12 |
| 1.2. Justificativa..... | 13 |
| 1.3. Hipótese..... | 14 |
| 1.4. Método de pesquisa..... | 14 |
| 1.5. Organização do trabalho..... | 16 |
| CAPÍTULO 1 – A importância do setor de serviços para economia do século XXI..... | 17 |
| CAPÍTULO 2 - A administração estratégica de serviços e seu impacto na competitividade empresarial..... | 25 |
| CAPÍTULO 3 - O conceito de competência e a formação do gestor de serviços..... | 31 |
| CAPÍTULO 4 - Análise das disciplinas e ementas do currículo de formação do gestor de serviços..... | 43 |
| CAPÍTULO 5 - Análise dos conhecimentos necessários para auxiliar o desenvolvimento de competências do gestor de serviços..... | 53 |
| CONCLUSÃO..... | 59 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 61 |
| ANEXO..... | 65 |

1. Introdução

Com a evolução da sociedade pós-industrial, o setor de serviços ganhou atenção dos Governos e das grandes empresas pela sua representatividade nos Produtos Internos Brutos – PIB, e, conseqüentemente, pela sua importância econômica. Em tempos de forte competição entre empresas e países, nota-se uma semelhança muito grande entre os produtos, e se os produtos são tão semelhantes, a competitividade econômica dependerá, dentre outros fatores, o desenvolvimento tecnológico e da inovação na área de serviços (GIANESI e CORRÊA, 2006).

Há um crescimento gradativo da importância do setor de serviços na economia mundial. Com relação ao mercado de trabalho, no início deste século o setor de serviços já emprega cerca de 60% do PIB na maioria dos países (CARAZATO, 2008.)

Nesse contexto, a formação de profissionais capacitados para gerenciar serviços é um objetivo que deve ser almejado como estratégico para as organizações. Segundo Pinhanez (2009), “Desenvolver, melhorar a produtividade, diversificar e melhorar a qualidade no setor de serviços, em suma, inovar em serviços, são ações fundamentais para o crescimento econômico no século XXI”.

Dada a importância do setor de serviços para economia, alguns autores apontam a necessidade do desenvolvimento de programas acadêmicos que atendam à formação de profissionais mais capacitados para gerenciar serviços dentro nos novos paradigmas organizacionais da sociedade de Serviços. Segundo Pinhanez (2009), o número de egressos de instituições de ensino com formação em serviços é desprezível em todo mundo, o que impacta negativamente a inovação em tecnologia em ciência de serviços.

Pinhanez (2009) afirma ainda que a baixa inovação no setor de serviços está relacionada à falta de iniciativas acadêmicas de pesquisa na área de Ciências em Serviços. “No Brasil, em 2009, não existe nenhum curso de mestrado (stricto sensu) ou doutorado na área de serviços”, afirma o autor.

Um estudo sobre os cursos de “gestão de serviços de tecnologia da informação”, realizado por Carazato (2008), é uma das primeiras contribuições científicas importantes sobre a análise da formação do profissional de serviços, e contribuiu como inspiração para a escolha do problema de pesquisa deste trabalho.

Desta forma, o presente trabalho pretende contribuir para reflexão sobre o assunto, apesar de que a delimitação da pesquisa não permite conclusões mais expressivas, uma vez que a pesquisa qualitativa foi realizada com um universo pequeno de especialistas entrevistados.

A importância da busca pela excelência na gestão de serviços pelas empresas pode ser evidenciada na extensa literatura sobre o assunto, publicada nas últimas três décadas. Assim, é importante analisar e desenvolver tecnologias educacionais para formação de profissionais para gerenciar serviços, de forma a gerar valor para as organizações, quer sejam públicas, privadas ou do terceiro setor (GIANESI e CORRÊA, 2006).

Entretanto, segundo Pinhanez (2009), a maioria dos cursos superiores em nível de graduação forma profissionais com foco para o setor produtivo industrial, cursos tais como Administração, Engenharia, Design, Tecnologia da Informação, etc. Enquanto grande parte das oportunidades que aparecem após a formatura, se encontram no setor de serviços.

Diante deste contexto, o presente trabalho pretende analisar se os conteúdos constantes nas ementas dos cursos de formação de gestores de serviços, e verificar se há conteúdos que poderiam ser inseridos nesses programas, na percepção dos especialistas da área de serviços sobre as competências, habilidades e atitudes a serem consideradas nas grades curriculares de formação do gestor de serviços, considerando as particularidades e características que diferem esse setor da manufatura.

1.1 Objetivo

1.1.2. Objetivo Geral

Identificar conteúdos importantes para o desenvolvimento das competências a serem consideradas para a formação dos gestores de serviços e verificar se eles estão alinhados com a visão de docentes pesquisadores e profissionais que atuam como gestores de serviços nas organizações de serviços da atualidade.

1.1.3. Objetivos específicos

a) Realizar análise documental das grades curriculares, disciplinas e ementas dos cursos de formação de gestores de serviços de três importantes escolas de negócios da cidade de São Paulo, para identificar competências que estão sendo desenvolvidas nesses programas de formação profissional;

b) Identificar os conteúdos a serem considerados para o desenvolvimento de competências necessárias para atuação dos profissionais que ocupam cargos de Diretores/Gestores de serviços em grandes organizações;

c) Verificar se os conteúdos identificados nas grades curriculares dos cursos de gestão de serviços estão alinhados com a percepção dos docentes-pesquisadores e profissionais sobre o que deve ser abordado nas ementas desses cursos na área de serviços.

1.2 Justificativa

O setor de serviços vem crescendo continuamente na economia mundial. Aos poucos, países que já tiveram sua economia fortemente baseada na indústria, passam a ter sua economia migrando para o setor de serviços (BERNARDES e ANDREASSI, 2007).

Diante desta realidade, a comunidade acadêmica, consultores e profissionais começam a voltar suas atenções para a gestão de serviços nas empresas. Além disso, as empresas de manufatura começam a perceber a importância de agregar serviços aos seus produtos, abrindo um universo de oportunidades de trabalho para os gestores de serviços sem precedentes (MEIRELLES, 2006).

É importante ressaltar que a qualidade nos produtos e serviços de qualquer empresa depende diretamente da boa gestão de serviços. Assim, é fundamental que toda organização tenha gestores de serviços capacitados para obterem vantagem competitiva (BERNARDES e ANDREASSI, 2007).

Portanto, a formação de gestores de serviços para as diversas organizações de uma sociedade pode contribuir com o seu desenvolvimento econômico sustentável. As instituições de ensino superior têm um papel importante na formação deste profissional, que muitas vezes é oriundo de diversas áreas de formação (como medicina, engenharia, tecnologia, etc.) e num determinado momento de sua carreira profissional necessita de conhecimentos na área de gestão de serviços para desempenhar suas funções nas organizações.

Assim, dentre as disciplinas oferecidas nos cursos de especialização em Gestão de Serviços da atualidade, a pesquisa pretende identificar quais são essenciais para formação geral e específica de profissionais que atuam na área de serviços, de acordo com a visão dos docentes pesquisadores da área de administração de serviços, e dos executivos da área de recrutamento e seleção das empresas.

1.2.3. Delimitação

A pesquisa é qualitativa para identificação das competências importantes a serem consideradas na formação de gestores de serviços, realizada com docentes pesquisadores e profissionais da área de administração de serviços, que atuam em organizações de serviços na cidade de São Paulo.

O trabalho pretende avaliar se as ementas dos cursos de especialização em gerenciamento de serviços está alinhada com a percepção dos especialistas, acadêmicos e profissionais, que atuam na área de serviços.

Os docentes pesquisadores devem compor o corpo docente de Faculdades e Universidades da cidade de São Paulo, que é um centro de referência em serviços e possui escolas de negócios reconhecidas internacionalmente. A pesquisa visa identificar competências necessárias para formação do gestor de serviços, com base na experiência de pesquisadores e executivos de empresas, e análise documental dos cursos oferecidos pelas instituições de ensino superior atualmente.

A presente pesquisa não pretende avaliar a metodologia de ensino utilizada em cada disciplina, bem o processo didático-pedagógico utilizado pelo docente na execução do conteúdo programático, focando o estudo na identificação de ementas das disciplinas que componham uma grade curricular e a análise da relevância dessas ementas segundo a visão dos especialistas em gestão de serviços.

Trata-se de um material relevante para reflexão sobre a formação de gerentes de serviços, sobre as competências necessárias aos profissionais da área, e sobre o currículo educacional que pode preparar pessoas para desempenhar tais funções com maior eficiência e eficácia.

1.3. Hipótese

As ementas das curriculares dos cursos de pós-graduação, em nível de especialização, oferecidos nas escolas de negócios brasileiras, mais especificamente na cidade de São Paulo, estão alinhadas com a percepção dos especialistas sobre as competências essenciais para formação do gestor de serviços.

1.4. Método de Pesquisa

De acordo com o objetivo geral e a finalidade deste trabalho, a pesquisa se caracteriza como qualitativa. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os conceitos e definições de administração estratégica de serviços, visando uma compreensão sobre esses conceitos que contribuiriam para posterior análise do que deveria ser levado em consideração para formação do gestor de serviços. Também foi realizado um levantamento bibliográfico sobre desenvolvimento de competências, especialmente o desenvolvimento de competências em gestão.

Com o objetivo de conhecer as características dos serviços, o significado da qualidade em serviços e sua importância para competitividade das empresas, assim como diferentes técnicas existentes para gestão estratégica de serviços, também foi necessário uma pesquisa bibliográfica.

Para identificar as competências necessárias para formação do profissional de serviços, a pesquisa demandou duas etapas: A primeira consistiu na análise documental dos projetos pedagógicos (grade curricular, ementa, conteúdos, etc.) de cursos de pós-graduação em Gestão de Serviços, em nível de especialização. A segunda etapa consistiu na realização de entrevistas com docentes pesquisadores da área de Administração de Serviços e profissionais que atuam como gestores de serviços em empresas da cidade de São Paulo. As entrevistas foram presenciais e realizadas pelo próprio autor desta pesquisa, seguindo um roteiro previamente desenvolvido.

O público alvo entrevistado foi composto por docentes pesquisadores da área de Administração, que atuam em Universidades ou Faculdades de Administração de Empresas na cidade de São Paulo, por profissionais que atuam no gerenciamento de serviços em empresas também da cidade de São Paulo. Além de ser a cidade

em que está situado o programa de mestrado do Centro Paula Souza, o fato da cidade de São Paulo ser reconhecida como um importante centro de serviços, e que abriga importantes escolas de negócios reconhecidas internacionalmente, foi um fator importante que reforça a justificativa da escolha da cidade de São Paulo para realização da pesquisa.

Os roteiros das entrevistas foram elaborados pelo pesquisador e todos os dados serão coletados pessoalmente. A partir das informações coletadas, serão identificadas as disciplinas existentes em cursos de Pós-Graduação das escolas de administração de empresas, que objetivam desenvolver as competências básicas equivalentes às necessárias para o profissional de serviços. A análise da compatibilidade entre competências descritas pelos pesquisadores e especialistas do setor com as ementas das disciplinas curriculares já existentes nos cursos de formação de gestores, possibilitaram identificar se os cursos de formação de gerentes de serviços em nível de Especialização estão alinhados com às necessidades atuais, segundo a visão dos especialistas.

1.5. Organização do trabalho

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo trata da importância do setor de serviços para economia no século XXI, reforçando a justificativa da pesquisa e contextualizando o ambiente em que a pesquisa está inserida, bem como possibilita uma melhor compreensão da análise das habilidades e competências do gestor de serviços na atualidade.

O segundo capítulo trata da administração estratégica de serviços e seu impacto na competitividade empresarial. Esse capítulo busca identificar, definir e conceituar a administração de serviços como fenômeno observado de forma mais contundente no final do século XX e início do século XXI, e como sua aplicabilidade nas organizações deste novo milênio é importante para aumento de competitividade e garantia de sustentabilidade empresarial.

O terceiro capítulo busca conceituar competência e identificar o perfil do gestor empresarial para empresas de serviços de acordo com a literatura existente e analisar os conteúdos existentes nas ementas dos cursos de formação dos gestores de serviços na cidade de São Paulo.

O quarto capítulo consiste na análise das áreas de conhecimentos abordadas nos cursos de especialização de serviços, e os conteúdos abordados cursos oferecidos para, posteriormente, avaliar se esses conteúdos são considerados relevantes para formação do gestor de serviços na opinião dos especialistas e acadêmicos da área de serviços.

O quinto capítulo consiste na análise das entrevistas realizadas com os especialistas, acadêmicos e profissionais que atuam como gerentes de serviços. Ainda nesse capítulo, o trabalho analisa se as ementas das disciplinas dos cursos de especialização estão alinhadas com a visão dos especialistas e identifica os conteúdos importantes para formação do profissional de serviços, segundo esses especialistas.

Capítulo 1 – A importância do setor de serviços para economia no século XXI.

Historicamente, o setor de serviços foi visto de maneira pouco positiva desde os economistas clássicos. O influente texto de Baumol (1967) contribuiu para a visão de que o crescimento desse setor levaria a uma redução da produtividade da economia. A literatura sobre inovação, igualmente, apresentava uma visão negativa sobre as atividades desse setor, as quais seriam incapazes de apresentar inovação.

O setor de serviços é definido em termos residuais, como tudo o que não corresponde aos setores primários e secundários da economia. Ou seja, existem os mais diversos perfis de empresa no setor de serviços, e, assim como na manufatura, há mercados mais dinâmicos e outros que evoluem em um ritmo mais lento (MEIRELLES, 2006)..

Entretanto, é importante lembrar que grande parte do setor de serviços é dedicada a produzir insumos para a indústria, contribuindo de maneira decisiva para a maior ou menor produtividade desse setor (BERNARDES e ANDREASSI, 2007).

A evolução da Tecnologia da Informação e das Comunicações - TICs, as quais, em grande parte, desenvolvidas em setores classificados como de serviços, contribuiu inegavelmente para quebra de paradigmas que tratavam o setor de serviços com menos importante para economia, para um setor que contribui como vetor de inovação para outras atividades da economia (BERNARDES e ANDREASSI, 2007).

Como Baumol, Blackman e Wolff (1989) admitem, o setor de serviços contém algumas das atividades mais dinâmicas da economia. Além da emergente questão tecnológica, o setor de serviços tem uma importância fundamental para o emprego em todo o mundo. Segundo Drejer (2004), 75% da força de trabalho dos Estados Unidos está classificada nos setores de serviços.

Segundo Hipp et. al. (2000), nas economias avançadas da OECD, cerca de dois terços do valor adicionado e do emprego (uma proporção crescente) se devem ao setor de serviços.

No Brasil, apenas os setores contemplados pela Pesquisa Anual de Serviços (PAS) 2002, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), compreendem 945 mil empresas, ocupando 6,85 milhões de trabalhadores. A título de comparação,

a indústria compreende 135 mil empresas, e emprega 5,68 milhões de pessoas, conforme a Pesquisa Industrial Anual – Empresa, ano-base 2002.

A importância do setor de serviços para o emprego e a presença de setores dinâmicos e produtores de insumos para a indústria justificam a importância de desenvolverem-se estudos que possam contribuir para a elaboração de políticas públicas.

A visão negativa sobre o setor de serviços tem suas origens delineadas desde os economistas clássicos. Conforme aponta Meirelles (2006), Adam Smith não considerava as atividades de serviços como produtivas. Para Karl Marx, apenas as atividades de comunicação, de transporte e de armazenamento de mercadorias eram consideradas relevantes no setor de serviços. Para os utilitaristas, por sua vez, todos os serviços, visto que criadores de utilidade, são considerados produtivos. De acordo com Kon (2004), a visão keynesiana define qualquer atividade que faz jus a uma recompensa monetária como útil e produtiva. A visão schumpeteriana considera que os serviços são complementares e relevantes ao consumo, sendo esse último o objetivo primordial da produção, e, portanto, imprescindível para a atividade produtiva.

De acordo com Kon (2004), as definições mais recentes de serviços podem ser resumidas em quatro linhas principais:

- indústria de serviços, como aquela que produz serviços no lugar de bens;
- ex.:
- transportes, comércio, seguros;
 - serviços são bens de consumo ou intermediários intangíveis; em geral, são intensivos em trabalho, e produção e consumo são concomitantes;
 - serviços são o componente do Produto Nacional Bruto (PNB) que mede o produto de itens intangíveis;
 - os serviços referem-se a bens intangíveis, sendo uma de suas características o fato de serem consumidos, na maioria das vezes, no momento de sua produção.

Existem inúmeras tipologias para a classificação de serviços. Segundo Kon (2004), a maior parte das estatísticas dos países utiliza a classificação da Standard Industrial Classification (ISIC), formulada por um grupo de especialistas reunidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) para esse fim. Essa classificação

categoriza os serviços em: distributivos, sem fins lucrativos, às empresas e ao consumidor.

A Pesquisa Anual de Serviços, do IBGE, que investiga empresas com fins lucrativos, classifica os serviços em: prestados às famílias; prestados às empresas; de informação; transportes, serviços auxiliares e correios; atividades imobiliárias e aluguel de veículos, máquinas e equipamentos; e outros serviços. A taxonomia desenvolvida por Elfring (1988) reflete três características importantes dos serviços: função econômica da atividade; se o demandante do serviço prestado é uma firma ou uma pessoa física; e se o serviço é prestado predominantemente para o mercado. Assim, o autor define quatro subsetores no setor de serviços: serviços prestados às empresas, serviços de distribuição, serviços pessoais e serviços sociais. É importante salientar que a estatística brasileira de serviços trata dos serviços de distribuição numa pesquisa separada. Outras taxonomias – menos utilizadas – são as desenvolvidas por Gershuny (1978), Hill (1977) e Singelmann (1978). Kon (2004) e Meirelles (2006) apresentam uma série de outras propostas de classificação de serviços, feitas por diferentes autores.

Ao longo das duas últimas décadas, uma série de preocupações tem motivado a investigação a respeito das particularidades da produtividade do setor de serviços e seu impacto no crescimento econômico. Entre essas motivações, pode-se destacar o chamado “Paradoxo de Solow”, Solow (1987), segundo o qual, apesar das grandes somas de investimentos em Tecnologia da Informação (TI) realizados nos Estados Unidos, ao longo das décadas de 1970 e 1980, o crescimento da produtividade desse país vinha mostrando uma contínua desaceleração desde 1973, para só mostrar então uma significativa recuperação a partir de 1995.⁴ Esse fato foi, por diversas vezes, identificado com o aumento da participação do setor de serviços – supostamente menos dinâmico do que o industrial – no Produto Interno Bruto (PIB) desse país. As indagações que surgem dessa questão são evidentes: seria realmente o setor de serviços menos propenso a incrementos de produtividade do que a indústria; ou seria essa uma característica reversível; ou poderia ser apenas um problema de má mensuração dos produtos e insumos desse setor.

Uma segunda preocupação diz respeito à tendência de o setor industrial adquirir cada vez mais receita a partir de serviços complementares a seus produtos. Esse fenômeno acabaria por criar incentivos para o deslocamento de recursos em

direção a atividades prestadoras de serviço, em detrimento das atividades tradicionais – supostamente mais produtivas (MEIRELLES, 2006)..

Há, ainda, a constatação de uma crescente contraposição ao caráter não comercializável do setor, muito em razão do fato de as novas tecnologias terem viabilizado o comércio internacional de certos serviços em que a distância geográfica, antes, se constituía em uma barreira intransponível. Assim, a produtividade desse setor passaria também a ter um papel importante no balanço de pagamentos das economias modernas e, conseqüentemente, no equilíbrio macroeconômico dessas (BERNARDES e ANDREASSI, 2007).

Apesar dessas motivações, a maior parte da literatura empírica no campo da produtividade tem tido o seu foco no setor industrial, fato ainda acentuado na gama de estudos que abordam o nível da firma, uma vez que os micro dados necessários para tal são raramente disponíveis para o setor de serviços. Grande parte daquela visão tradicional que caracteriza o setor de serviços como de baixa produtividade e de pobre desempenho tecnológica, porém, tem sido contraposta pelo crescimento de certos setores de alta performance tecnológica, tal como serviços de TIC, ou de grande agregação de valor, como aqueles envolvidos em consultoria técnica e transferência de know-how (BERNARDES e ANDREASSI, 2007).

No final do século XX, as revoluções na área tecnológica, social e cultural possibilitaram uma quebra de paradigma, colocando o setor de serviços em evidência com uma visão bem mais otimista sobre sua importância para o desenvolvimento econômico (MEIRELLES, 2006).

Segundo Pinhanez (2007), os serviços disponibilizados através da internet promoveram a expansão do seu uso, e não o uso da tecnologia por si só. Não há como negar que o desenvolvimento tecnológico permitiu o desenvolvimento de muitos novos serviços na virada dos séculos XX e XXI.

A importância das atividades de serviços na nossa sociedade pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto ou na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando. Alguns fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços são:

- * desejo de uma melhor qualidade de vida e mais tempo de lazer;
- * a urbanização, tornando necessários alguns serviços (como segurança, por exemplo);

- * mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- * mudanças sócio-econômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- * aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços;
- * mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criado serviços completamente novos.

Paralelamente, as atividades de serviços exercem um papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial. Este papel pode ser sumarizado em três categorias:

- * como diferencial competitivo - as atividades de serviços prestados ao cliente (como projeto, crédito, distribuição e assistência técnica), pelas empresas de manufatura, têm atuado no sentido de diferenciar o pacote produto/serviço que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes;
- * como suporte às atividades de manufatura - muitas das funções dentro das empresas de manufatura são, na verdade, operações de serviços (como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros), as quais são fundamentais para o desempenho competitivo da empresa;
- * como geradores de lucro - muitas atividades de serviços de empresas de manufatura podem desenvolver-se a um ponto tal que ultrapassem a mera função de apoio, passando a constituir "centros de lucro" dentro das empresas.

A globalização dos mercados mundiais tem sido, em grande parte, impulsionada pelo rápido crescimento do setor de serviços. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, os serviços colaboram aproximadamente com dois terços da atividade econômica mundial e contribuem com mais de 60% para o PIB brasileiro.

O aumento da exportação de serviços, sobretudo aqueles de maior valor agregado – software, projetos, construção, telecomunicações, medicina, educação - reflete a capacidade do País em enfrentar com êxito desafios tecnológicos. Contribui para uma maior penetração de produtos brasileiros nos mercados exteriores e, conseqüentemente, alavanca a imagem do Brasil nos mercados mundiais. Além

disso, quando os serviços são resultados do esforço humano (físico e mental) atribuem aos seus promotores, estatuto de competência diferenciado (BERNARDES e ANDREASSI, 2007).

Essas exportações incluem atividades de serviços de engenharia, comunicação, construção, consultoria, transportes etc. Em 2006, elas representavam 23% do total geral das exportações mundiais e movimentaram mais de US\$ 2,7 trilhões de dólares. Anteriormente, entre 2000 e 2005 cresceram, consideravelmente, a uma taxa média anual de 9%. Nesse período, as exportações de serviços brasileiros atingiram 12,6%, em 2005.

Segundo Kotler (2005), “um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

Como podemos ver pela definição apresentada acima, toda empresa, de alguma forma, oferece serviços. Mesmo que seja uma empresa predominantemente industrial, na hora em que estiver vendendo seus produtos ao consumidor ou ao revendedor, ela estará prestando um serviço, portanto, essa interação na hora de concretizar a venda, será percebida pelo cliente ou revendedor, como um serviço de boa ou má qualidade. Um serviço normalmente é percebido de forma subjetiva. Existem formas abstratas para dizer o que é um serviço. Geralmente, para descrever os serviços, os clientes utilizam expressões como experiência, confiança, tato e segurança. Portanto, pode-se dizer que os serviços são classificados como produtos intangíveis. Entretanto, muitos serviços incluem elementos bem tangíveis, como por exemplo, a comida de um restaurante e as peças de reposição utilizadas em uma oficina de automóveis (MEIRELLES, 2006).

A competência de uma empresa se deve a uma excelente qualidade técnica dos produtos. Esta costumava ser uma estratégia amplamente utilizada, especialmente para muitos fabricantes de bens industriais. Funciona bem em situações onde a excelência técnica demonstrada pela empresa é, por si só, de valor crítico para os clientes.

Do ponto de vista do posicionamento competitivo, Karl Albrecht (1992) define excelência de serviço, como: “um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido,

conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes.”

As empresas que proclamam a qualidade de seus produtos como prioridade de seus negócios seguem três duradouros princípios da superioridade de qualidade: 1. A qualidade superior é lucrativa; 2. Qualidade é mais que conformidade. Ela somente é atingida na medida em que produto ou serviço satisfaça ou exceda as exigências do cliente; 3. A qualidade superior é conseguida com um sistema total de qualidade, que atinge todos os aspectos da empresa. (DAY, 1990.)

1.1. Evolução do Setor de Serviços no Brasil

O setor de serviços tem se desenvolvido consideravelmente. Com a disponibilidade de novas tecnologias e a urbanização das populações, o setor tem demonstrado crescimento, principalmente nos países industrializados (BERNARDES e ANDREASSI, 2007).

Lovelock & Wright (2003) ao pesquisarem a distribuição da mão-de-obra empregada entre os diversos setores econômicos, concluíram que, à medida em que uma economia nacional se desenvolve, a relação da participação do emprego entre a agricultura, a indústria e os serviços mudam drasticamente. No entendimento desses autores, causa surpresa à maioria das pessoas, descobrir que o domínio do setor de serviços não se limita às nações altamente desenvolvidas, pois o setor de serviços responde por mais da metade da riqueza dos países e emprega também mais da metade da mão-de-obra em muitas nações da América Latina.

Segundo Dias (2006), a participação do setor é preponderante nos países latino-americanos, como pode ser observado na tabela 1. Segundo o autor, as estatísticas indicam que cerca de 70% do Produto Nacional Bruto e dos empregos nos Estados Unidos estão no setor de serviços.

Lovelock & Wright (2003, p.5) manifestam-se de maneira semelhante e concluem que o setor de serviços responde pela maior parte da oferta dos novos empregos. Para esses autores, na maior parte do mundo, os serviços constituem a parcela mais significativa da economia na atualidade. Exemplificando, os autores citam que nos Estados Unidos e no Canadá, os serviços respondem por 72% e 67% do Produto Nacional Bruto respectivamente.

As estatísticas, no Brasil, segundo Giancesi & Corrêa (1996, p.18) apresentam a mesma tendência do mundo industrializado. O setor de serviços, em termos de ocupação de mão-de-obra, vem aumentando sua participação nas últimas décadas.

A Figura 2 mostra que, de 1950 a 1989, o setor de serviços aumentou sua participação na ocupação de mão-de-obra, de 24% para 50%. Essa evolução percentual foi compensada pela acentuada redução da participação do setor agropecuário, que passou de 60% a 23% no mesmo período, e pela fraca performance do setor industrial, que teve um expressivo crescimento entre 1960 e 1980, mas praticamente estacionou entre 1980 e 1989.

Churchill & Peter (2000, p.292) declaram que o setor de serviço cresceu por duas razões. A primeira em virtude do aumento da demanda pelo mercado e a segunda pela disponibilidade das novas tecnologias. Os autores observam que a necessidade de contratar especialistas é impulsionada pela maior complexidade dos negócios modernos, ou seja, o ritmo rápido das mudanças tecnológicas faz com que muitas organizações procurem especialistas como consultores, sistemas de informações, internet e outros serviços.

De acordo com os conceitos apresentados, observa-se que houve um crescimento no setor de serviços e que as mudanças tecnológicas influenciaram não só a demanda por serviços como também a oferta. A participação da mulher no mercado de trabalho foi determinante para o crescimento do setor contribuindo para o aumento de vários serviços como auxiliar de limpeza para cuidar da casa, necessidade de ir mais vezes ao salão de beleza, acesso a cursos de atualização para o exercício profissional e momentos de lazer com a família. Outro acontecimento importante no crescimento do setor de serviços foi à migração da população rural para a área urbana, tendo como consequência um aumento da sofisticação dos consumidores que passaram a ter acesso a produtos e serviços melhores (MEIRELLES, 2006).

Com o advento da internet e o desenvolvimento das tecnologias de informação, as empresas que tradicionalmente ofereciam apenas produtos, precisam repensar sua estratégia no sentido de ofertar ao mercado serviços a seu composto de produtos e, para isso, necessitam de controles das informações na identificação da percepção das necessidades e desejos do mercado (BERNARDES e ANDREASSI, 2007).

Capítulo 2 – A administração de serviços e seu impacto na competitividade empresarial

Com a evolução da sociedade pós-industrial, a gestão de serviços ganhou atenção das grandes empresas por se apresentar como uma grande possibilidade de diferencial competitivo. Na era pós-industrial, nota-se uma semelhança muito grande entre os produtos e a vantagem competitiva de uma empresa depende em grande parte da busca pela excelência em serviços (MEIRELLES, 2006).

De acordo com Parasuraman et. al. (1990), pioneiro nos estudos da gestão da qualidade em serviços, são três as características fundamentais dos serviços: a) os serviços são basicamente intangíveis, julgados pelo desempenho e experiências vivenciadas pelo cliente; b) Os serviços são heterogêneos, com possibilidade de desempenho e julgamento diferentes, conforme o fornecedor e o cliente; e c) os serviços, sua produção e seu consumo são inseparáveis, dificultando sobremaneira seu controle e avaliação.

O desafio de implementar ferramentas de gestão em serviços necessita de profissionais com características empreendedoras e, conseqüentemente, as escolas de gestão precisam formar profissionais capacitados para administrar estrategicamente seus serviços de forma a gerar valor para as organizações, quer sejam públicas, privadas ou do terceiro setor (GIANESI e CORRÊA, 2006).

2.1. Classificação dos serviços

A classificação dos serviços tem sido uma questão indiscutivelmente polêmica. Na análise de Gianesi & Corrêa (2006) os serviços são classificados correlacionando as seguintes dimensões: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou no processo e “front office” ou “back room”. Gianesi & Corrêa (2006) cruzam estas seis dimensões e criam três categorias de prestação de serviços, a saber:

a) Serviços profissionais: existe um alto grau de contato com o cliente e, geralmente, o ciclo da prestação de serviço é longo. Exemplo:- serviços médicos.

b) Loja de serviços: pode ser gerado tanto na linha de frente do atendimento quanto na retaguarda. Exemplos:- restaurante e lavanderia.

c) Serviço de massa: pouco, ou quase nada, personalizados, com alto grau de padronização das operações. Exemplo:- transportes urbanos.

Dias (2006, p.107) observa que os serviços podem ser diferenciados e classificados de acordo com algumas características como a tangibilidade, receptor direto do benefício, customização do processo, relacionamento com o cliente e previsibilidade da demanda.

Entre muitas classificações possíveis, Las Casas (2002, p.19) considera o esforço do consumidor na obtenção do serviço e neste sentido classifica os serviços da seguinte forma:

a) Serviços de Consumo – são serviços prestados diretamente ao consumidor e subdividem-se em conveniência, escolha e especialidade.

b) Serviços Industriais – são aqueles prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais e subdividem-se em equipamentos, facilidade e consultoria.

O modo tradicional de agrupar serviços , no entender de Lovelock & Wright (2001, p.31) é por ramo de atividades. Os autores exemplificam usando citações que podem ser feitas pelos profissionais de serviços: “estamos no ramo de transportes”, ou hotelaria, finanças, telecomunicações, reparo e manutenção. Apesar da ajuda que esses agrupamentos trazem, ao definir os produtos principais oferecidos pela empresa e ao entender tanto as necessidades do cliente como as da concorrência, podem deixar de captar a verdadeira essência de cada ramo de negócios, porque a prestação de serviços pode diferir muito, mesmo dentro de uma única categoria. O serviço de refeições pode variar, desde as lanchonetes em shoppings e aeroportos, até restaurantes finos e de alto luxo.

Para Churchill & Peter (2000, p.296) os serviços podem ser classificados de várias maneiras, mas o enfoque principal é com relação à entrega. Os serviços podem ser entregues através de equipamentos ou pessoas. No caso de equipamentos, tomemos como exemplo os serviços de cinemas e linhas aéreas, ou por pessoas como serviços de contabilidade e zeladoria. O meio de entrega indica a qualidade do serviço, pois no caso de equipamentos eles precisam estar em perfeitas condições de operação. Para serviços baseados em pessoas, o nível de qualidade depende da motivação das pessoas que fornecem os serviços.

De acordo com os conceitos apresentados, observa-se que para Giansi & Corrêa os serviços são classificados correlacionando dimensões entre

equipamentos, pessoas e contato com o cliente. Eles classificam os serviços em três áreas, e é importante ressaltar que a ênfase no relacionamento com o cliente determina essa classificação. Por exemplo, os serviços profissionais possuem um alto grau de contato com o cliente e são prestados através de pessoas tornando mais complexa sua execução. Já nos serviços de massa o grau de contato com o cliente é relativamente baixo e a ênfase na prestação de serviços é através de equipamento. Como exemplo desse tipo de serviço está o transporte urbano e no caso anterior, ou seja, serviços profissionais, um serviço de consulta médica (GIANESI e CORRÊA, 2006).

Comparando com Churchill & Peter (2006) que classificam baseado na entrega do serviço, o enfoque principal é que o serviço pode ser entregue por equipamentos ou através de pessoas e o relacionamento com o cliente é fator preponderante para que a entrega tenha qualidade agregando valor para o cliente, ou seja, ambos dão enfoque ao relacionamento.

Observa-se que o contato com o cliente define a classificação dos serviços e sua execução deve atender às expectativas dos clientes. Os serviços passam a ter alguns desafios devido às suas características, e as empresas inseridas no segmento devem superá-los com o objetivo de conseguir relações estáveis e duradouras (GIANESI e CORRÊA, 2006).

2.2. Características dos serviços

Várias características distinguem serviços de produtos. A natureza dos serviços, para Churchill & Peter (2000, p.292) assemelha-se em vários aspectos em relação ao produto. Para os autores, ambos são produtos destinados a oferecer valor aos clientes em uma troca. As necessidades e desejos dos clientes, embora sejam essencialmente o mesmo para bens e serviços, a natureza dos serviços é mais desafiadora.

Um serviço é normalmente percebido de maneira subjetiva na opinião de Gronroos (1993, p.38) para ele, a maioria dos serviços possui quatro características básicas que podem ser identificadas da seguinte forma:

- a) Os serviços são mais ou menos intangíveis.
- b) Os serviços são atividades ou uma série de atividades em vez de coisas.

c) Os serviços são pelo menos até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente.

d) O cliente participa do processo de produção, pelo menos até certo ponto.

Na concepção de Gronroos (1993, p.37) normalmente os serviços são comparados a bens físicos. Gronroos sintetiza na Tabela 2 as diferenças entre bens físicos e serviços e admite a existência de uma evolução de bens puros a serviços puros.

Para Cobra & Zwarg (1986, p.6) há seis características básicas que distinguem serviços de produtos em geral:

a) Os serviços são intangíveis - um produto é um objeto, algo palpável, o serviço é o resultado de um esforço, uma performance.

b) Os serviços são simultaneamente produzidos e consumidos – os serviços são geralmente produzidos e consumidos ao mesmo tempo.

c) Os serviços são menos padronizados e uniformes – os serviços são baseados em pessoas ou equipamento e fica difícil ele ser produzido sempre de maneira uniforme e padronizada.

d) Os serviços não podem ser estocados – uma característica do serviço é que ele, uma vez produzido, deve ser consumido.

e) Via de regra não pode ser protegido por patentes – os serviços são facilmente copiados e raramente podem ser protegidos por patentes.

f) É difícil se estabelecer o preço – como o serviço se apóia em trabalho humano, os custos de produção variam pois são estipulados subjetivamente por quem o produz.

Cobra & Zwarg (1986, p.7) enfatizam que o serviço pode ser algo comercializado como uma mercadoria, ou pode estar anexado a produtos tangíveis, mas os produtos são quase sempre combinação do tangível e do intangível.

Conforme Lovelock & Wright (2001, p.16) o produto dos serviços deve ser elaborado conforme as necessidades do cliente, ter um preço realista, ser distribuído por canais competentes e promovido para os clientes. Novos concorrentes estão posicionando seus serviços para atrair segmentos de mercado específicos, através de esforços de comunicação e entrega de serviços ao invés de elaborarem estratégias genéricas.

Alguns serviços geralmente estão incluídos nas ofertas ao mercado. O serviço pode ser uma parte considerável ou não na oferta total. Na avaliação de Kotler

(2000, p.449) há cinco categorias distintas de ofertas, ou seja, bem tangível, bem tangível associado a serviços, híbrida, serviço principal associado a bens e serviço puro.

Na opinião de Gianesi & Corrêa (1996, p.32) os serviços são experiências que o cliente vivencia e a intangibilidade, ou o fato de não existirem como “coisas” que possam ser possuídas torna difícil para os clientes e fornecedores de serviços avaliarem o resultado e a qualidade do serviço. A inseparabilidade do serviço se caracteriza porque diferentemente do produto, o serviço precisa da presença do cliente para ser produzido.

Na visão de Dias (2003, p.107) para elaborar uma estratégia de serviços, a empresa deve levar em consideração onze características específicas dos serviços, a saber:

- a) Intangibilidade – o serviço não tem consistências físicas.
- b) Variabilidade – pode ser realizado por pessoas, torna-se difícil manter alto grau de padronização permanente.
- c) Perecibilidade – é impossível armazenar o serviço.
- d) Ausência de estoque – característica decorrente de sua perecibilidade.
- e) O cliente não pode obter a propriedade sobre os serviços.
- f) Simultaneidade entre produção e consumo.
- g) Envolvimento do cliente no processo.
- h) As pessoas constituem parte do serviço.
- i) Dificuldade para os clientes avaliarem.
- j) Importância do tempo.
- k) O sistema de entrega pode ser feito por meio de um canal físico ou eletrônico (internet).

Percebe-se que os serviços geralmente estão vinculados a um produto e seu objetivo é a necessidade de criar valor para os clientes (GIANESI e CORRÊA, 2006). No mercado de produtos, as mercadorias são em geral, produzidas antes de serem vendidas, o que possibilita a execução do controle de qualidade antes da entrega ao cliente. Entretanto, no mercado de serviços, a venda ocorre antes da produção. Em outras palavras, isto quer dizer que, no mercado de produto, o consumidor pode ter contato físico com a mercadoria antes de ter a sua posse, enquanto que no de serviços o consumidor compra uma promessa de entrega de

serviços. Ele compra uma promessa que só vai ser concluída com a execução do serviço pretendido, como por exemplo, um show.

Essas diferenças entre as características do produto e serviço tornam a execução de um serviço muito mais complexa e por isto a percepção de risco tende a ser muito elevado, pois eles não podem ser tocados, cheirados, degustados ou até mesmo provados antes do ato da compra. No mercado de serviços, portanto, a percepção da qualidade é fortemente influenciada pela experiência, um atributo que só pode ser avaliado depois do “uso” do serviço. A qualidade é à base do serviço enquanto que no produto é o seu desempenho (GIANESI e CORRÊA, 2006).

Dentre os conceitos apresentados, há quatro características em relação aos serviços que são comuns a praticamente todos os autores, ou seja, a intangibilidade, a variabilidade, a inseparabilidade e a perecibilidade.

É importante destacar os desafios que essas características citadas proporcionam às empresas de serviços em relação ao atingimento das expectativas dos clientes. Cobra & Zwarg observam a dificuldade na definição do preço do serviço, pois muitas vezes o cliente relaciona o preço a qualidade oferecida.

A intangibilidade dificulta a avaliação do serviço pelos clientes que somente após seu uso, conseguem analisar se suas expectativas foram atendidas. Como o serviço é prestado por pessoas, conseguir uma uniformidade é um desafio a ser superado, pois nunca se consegue prestar o mesmo serviço para a mesma pessoa de forma igual, já que o ser humano varia suas emoções diariamente. Neste caso, o treinamento parece ser o caminho para conseguir a padronização do serviço e transferir valor para os clientes. As empresas que atuam no segmento de serviço, precisam compreender as percepções dos clientes e procurar criar e transferir valor no sentido de atender e, se possível, superar suas expectativas. O relacionamento tem sido um instrumento eficaz na compreensão e percepção dessas necessidades (MEIRELLES, 2006).

Capítulo 3 – O conceito de competência e a formação do gestor de serviços

Através da definição de competência, pretende-se identificar no projeto pedagógico dos cursos de Especialização em Gestão de Serviços analisados neste estudo, as competências que as disciplinas desses cursos pretendem formar nos futuros gestores de serviços.

A literatura na área de estudos organizacionais é ampla em conceitos relacionados à Competência. Neste estudo, a ênfase recai sobre a formação gerencial, logo não sendo abordados aspectos relativos às competências organizacionais (von KROGH & ROOS, 1995) e às competências essenciais (PRAHALAD & HAMEL, 1990). O foco está nas competências funcionais, ou seja, naquelas que permitem aos funcionários desenvolver suas funções alinhadas com as competências organizacionais e com seus objetivos estratégicos.

É importante ressaltar que as competências analisadas nesse trabalho não estão divididas entre aquelas que são consideradas de *backoffice*, ou seja, atividades relacionadas ao planejamento e gestão, e as atividades de *frontoffice*, atividades de mais diretamente ligadas ao relacionamento direto com o cliente. Ambas as competências estão contempladas na análise, considerando assim um perfil geral do profissional que hora atue como *backoffice* hora atue como *frontoffice* na sua carreira como profissional de Serviços.

3.1. Definição de competência

O debate sobre competência foi iniciado com a publicação, em 1973, de *Testing for competence rather than Intelligence*, de McClelland. A partir desta publicação, iniciaram-se discussões, envolvendo psicólogos e administradores nos Estados Unidos, sobre o assunto. McClelland defendia que competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Seus estudos diferenciavam competência de aptidões, talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de habilidades: demonstração de um talento particular na prática; e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (MIRABILE, 1997).

Segundo Le Boterf (2003), existem três dimensões para o profissional que age com competência, são elas: (a) dimensão dos recursos disponíveis que ele pode mobilizar para atuar, por exemplo, conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas e competências comportamentais; (b) dimensão da ação e dos resultados que ela produz, isto é, a das práticas profissionais e do desempenho; (c) dimensão da refletividade, que é a do distanciamento em relação às duas dimensões anteriores.

O profissional competente, para qualquer atividade, reúne um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o seu desempenho, quer seja profissional, ou de qualquer outro aspecto (FLEURY, 2002).

A competência pode ser adquirida por meio de cursos, leituras ou vivenciando as atividades. A interação com outras pessoas no ambiente profissional também contribui para agregar competências ao profissional. Atualmente, as empresas cada vez mais valorizam a capacidade de trabalho em equipe em profissionais, pois a troca de experiência e busca conjunta de soluções proporciona uma solução mais completa, visto que são reunidos pontos de vista e experiências multidisciplinares (VILELA, 2004).

Fleury (2002) defende que as competências são sempre contextualizadas e que o know how adquirido pelo indivíduo apenas é entendido como competência quanto este é comunicado e utilizado. Além disso, a autora define competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Considerando que agregar valor econômico e valor social ao indivíduo são competências organizacionais e as demais características são competências do indivíduo (BOTERF, 2003).

Ao estudar o tema Competência, verifica-se que este termo genérico é empregado de forma dicotômica, estando sua aceção diretamente relacionada ao contexto organizacional — marcadamente na transição do modelo industrial para o pós-industrial.

Para Villela (2004), a sociedade pós-industrial pode ser compreendida como de extrema complexidade, sociedade onde há uma busca latente da redução da incerteza e a necessidade de flexibilização das estruturas organizacionais, para que

elas estejam aptas a acompanhar os incessantes movimentos de mudanças e instabilidade. (VILLELA, 2004, p.1)

Nessa direção, as organizações vêm passando por crescentes mudanças em função de transformações ocorridas no ambiente externo e interno, principalmente no final do século XX.

No contexto externo, segundo Crozier (1994), Kumar (1997) e De Masi (1999), a estrutura das empresas modificou-se profundamente: de monoblocos auto-suficientes passaram à forma de aparatos multinacionais complexos, de atuação regional ou nacional, para competir no mercado globalizado, difundindo-se a exigência de organizações do tipo “holográficas”, nas quais reine a máxima difusão de informações e a possibilidade de intercâmbio das tarefas.

Intuitivamente, então, tem-se que numa sociedade pós-industrial os administradores são impulsionados a repensar seus papéis na organização, sendo forçados a abandonar o estilo tradicional de administrar — no qual se determina quem faz o quê, e apenas fiscaliza se o desempenho está adequado — para adotar um modelo participativo: agente de transformação que utiliza a informação como principal insumo de seu trabalho. Espera-se, desta forma, do administrador um perfil condizente com essa realidade (SILVA, 2001).

Le Boterf (2003) coloca a competência como resultado do cruzamento de três eixos principais: a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. E continua, argumentando que a competência é um saber agir responsável e, como tal, reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em um contexto profissional determinado.

No presente projeto, pretende-se identificar apenas as competências correspondentes ao eixo da formação educacional de Gestores de Serviços, que pode ser desenvolvido a partir de cursos de formação profissional, como os cursos de Pós-Graduação em nível de Especialização.

3.2. Análise curricular dos cursos de formação de gestores de serviços

Para identificar os conhecimentos teóricos e as práticas desenvolvidas em sala de aula nos cursos de especialização em gestão de serviços, que serão

componentes da formação de competências para atuação desses profissionais, que as instituições de ensino superior de São Paulo estão oferecendo aos seus egressos, foram analisadas as ementas dos cursos de gestão de serviços das instituições Fundação Carlos Alberto Vanzolini, Fundação Armando Álvares Penteado e Fundação Getúlio Vargas. Todos os cursos são oferecidos no programa de pós-graduação Lato Sensu, nível especialização.

3.2.1 Fundação Carlos Alberto Vanzolini

A Fundação Carlos Alberto Vanzolini foi criada em 1967, por iniciativa de um grupo de alunos da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

O objetivo da instituição é desenvolver e disseminar conhecimentos científicos e tecnológicos inerentes à Engenharia de Produção, à Administração Industrial, à Gestão de Operações e às demais atividades correlatas que realiza, com total caráter inovador.

Atualmente a instituição é um centro de referência internacional em temas de destaque para as empresas privadas e para os órgãos e entidades do setor público.

O curso na área de gestão de serviços oferecido na instituição Fundação Vanzolini é o curso de Administração de Serviços. Direcionado a profissionais graduados que atuam na área de serviços, o curso tem duração de 24 meses, num total de 472 horas.

O objetivo do curso é “capacitar o participante a compreender a empresa prestadora de serviços de forma sistêmica, por meio da integração e do aperfeiçoamento de suas funções de gestão e operação, visando atingir uma posição competitiva diferenciada”.

Para atingir o objetivo do curso, o conteúdo é dividido em treze disciplinas descritas na tabela abaixo.

| DISCIPLINA | EMENTA |
|--|---|
| Administração Econômico-Financeira | Apresentar e discutir conceitos e metodologias da área econômico-financeira, ponto de equilíbrio, formação de preços, com especial atenção aos aspectos relativos ao cliente. |
| Customer Service | Apresentar e discutir o conceito de <i>customer service</i> e sua relação na estratégia competitiva de uma empresa de prestação de serviços e estudar os processos de comunicação na interface com o cliente, considerando o processo de negociação constante de resultados, prazos e custos. |
| Desenvolvimento do Projeto Aplicado, Visitas Técnicas e Workshops | Consolidar as metodologias e conceitos vistos no curso, aplicando-os a uma situação prática. Ter contato com casos reais de aplicação de melhorias em processos de prestação de serviços. |
| E-Business | Analisar os sistemas de informação estratégicos e seu papel na integração da cadeia de valor, enfatizando as aplicações de <i>e-business</i> |
| Empreendedorismo e Terceirização de Serviços | Apresentar e discutir os conceitos de empreendedorismo e suas oportunidades geradas pelo processo de terceirização de serviços em empresas de grande porte |
| Estratégias de Relacionamento com Clientes | Estudar os processos de negociação e comunicação na interface com o cliente, considerando o processo de negociação constante de resultados, prazos e custos. |
| Estratégias em Operações de Serviços | Conceituar e discutir os principais aspectos de gestão de serviços e dos processos de serviços, dando uma visão geral e integrativa dos temas que serão discutidos no curso. |
| Gestão da Qualidade | Fornecer ao aluno conceitos, enfoques e dimensões da qualidade aplicada a serviços, assim como conceitos e instrumentos de qualidade total e garantia da qualidade. |
| Inovação e Sustentabilidade em Serviços | Compreender o significado e amplitude da inovação em serviços. Apresentar os conceitos de inovação radical e incremental. Como implementar inovação e sustentabilidade na organização. Discutir o reprojeto ambiental existente, o projeto de novos serviços, o projeto de |

| | |
|--|--|
| | novos sistemas de produtos e serviços. |
| Lean Service | Fornecer os princípios do método de melhoria de produtividade em empresas de serviço – <i>lean service</i> - aplicados a serviços que apresentam relativa facilidade de padronização de suas rotinas |
| Logística Aplicada a Serviços | Discutir os principais conceitos de logística aplicada à área de serviços, com enfoque em obtenção de recursos e no acesso do cliente à organização de serviços e discutir o conceito de <i>delivery</i> e suas aplicações a empresas de serviços. |
| Marketing em Serviços | Discutir o conceito de marketing e suas aplicações em empresas de serviços. |
| Teoria das Filas e simulação de processos de serviços | Apresentar princípios básicos de construção de modelos de planejamento da capacidade e previsão de demanda para aplicação em organização de serviços. |

Tabela 1 – Grade curricular – Fundação Carlos Alberto Vanolini.
Fonte: Site da Fundação Carlos Alberto Vanzolini.

3.2.2 Fundação Armando Álvares Penteado

O curso oferecido pela FAAP na área de gestão de serviços é curso de Gestão em Marketing de Serviços. Direcionado a profissionais graduados que tenham interesse na área de serviços, o curso acontece durante 18 meses, num total de 408 horas, contando com 18 disciplinas.

O objetivo do curso é “Proporcionar uma visão sistêmica e integrada das organizações de serviços, capacitando para o desenvolvimento de estratégias e operações inovadoras no contexto dos modernos modelos de gestão; propiciar o entendimento da gestão de marketing para empresas por meio de conceitos centrais que diferenciam o marketing tradicional, centrado em produtos, para o marketing em serviços, pautado substancialmente no modelo de gestão de pessoas, atendimento e desenvolvimento da marca.”

As disciplinas que englobam o curso abrangem a formação do gestor de serviços nas áreas: Ambiente de Negócios, *Branding*, Competências e Atitudes Empreendedoras, Comportamento do Consumidor de Serviços, Finanças para não Financeiros, Fundamentos de Marketing e Serviços, Gestão Competitiva, Gestão de

Equipes e Liderança, Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos, Gestão do Atendimento ao Cliente, Gestão Estratégica de Serviços, Inovação e Criatividade, Inteligência de Mercado, Marketing de Relacionamento, Marketing Empresarial em Serviços, Metodologia Científica, Métricas em Marketing.

Para cada área a instituição definiu objetivos relacionados à formação dos participantes do curso, são eles:

| DISCIPLINA | EMENTA |
|--|--|
| Ambiente de Negócios | Apresentar como introdução ao curso conceitos e práticas referentes ao ambiente de negócios das empresas prestadoras de serviços. |
| Branding | Explorar os conceitos da gestão estratégica de marcas, desde a definição de marca como ativo intangível, passando pelo entendimento de seu <i>brand equity</i> , definição de posicionamento e modelos de avaliação financeira. |
| Competências e Atitudes Empreendedoras | Despertar, a partir de histórias de empreendedores, o olhar de que é possível empreender, para isso é necessário o desenvolvimento de competências e a disposição em dar o primeiro passo. |
| Comportamento do Consumidor de Serviços | Apresentar conceitos e teorias que possam orientar na elaboração de estratégias de marketing orientadas ao atendimento das necessidades do consumidor, utilizando-se, como principal referência, dos estudos já publicados sobre o comportamento do consumidor no varejo e nas empresas prestadoras de serviços. |
| Finanças para não Financeiros | Apresentar diversos conceitos e ferramentas de finanças e compreender de que maneira cada um dos elementos do composto de marketing estabelece impactos financeiros sobre uma empresa. |
| Fundamentos de Marketing e Serviços | Diferenciar as características de produtos e serviços a partir do entendimento das principais variáveis da gestão em serviços. |
| Gestão Competitiva | Desenvolver a capacidade de pensar estrategicamente; estabelecer uma postura inovadora para o estabelecimento de estratégias de geração de negócios em mercados competitivos; e fornecer técnicas, conceitos e idéias de excelência para a melhoria da performance individual e da efetividade dos |

| | |
|--|---|
| | resultados dos negócios. |
| Gestão de Equipes e Liderança | Compreender os cenários de mercado e os fatores que influenciam o gerenciamento de equipes e modelos de liderança; alinhar as práticas atuais de gestão de equipe; analisar e vivenciar as habilidades gerenciais requeridas de um executivo. |
| Gestão de Pessoas | Entender a gestão e o desenvolvimento de pessoas como uma importante ferramenta de marketing, garantindo a entrega de valor esperada pelo cliente. |
| Gestão de Projetos | Apresentar metodologias que apoiem e facilitem na gestão de projetos. |
| Gestão do Atendimento ao Cliente | Compreender que a excelência em qualidade na prestação de serviços demanda o alinhamento entre todos os agentes da organização, o alinhamento entre área de apoio e área de frente; e entender as expectativas dos clientes que buscam uma interação com as empresas prestadoras de serviços. |
| Gestão Estratégica de Serviços | Entender sobre o gerenciamento preciso das ações de marketing da organização que atua na prestação de serviços. |
| Inovação e Criatividade | Apresentar metodologias que apoiem e facilitem na gestão de projetos. |
| Inteligência de Mercado | Entender os conceitos e práticas de inteligência de mercado como importante ferramenta na tomada de decisão. |
| Marketing de Relacionamento | Propiciar o entendimento da prática e dos resultados do marketing de relacionamento no Brasil e no mundo, considerando os diversos setores de atuação da economia. |
| Marketing Empresarial em Serviços | Apresentar as principais técnicas do Marketing Empresarial, ou relacionamento comercial entre empresas (business to business) com enfoque nas organizações prestadoras de serviços. |
| Metodologia Científica | Fornecer subsídios para o desenvolvimento de conhecimentos básicos necessários para a produção científica do conhecimento, resultando na elaboração do projeto de pesquisa e da monografia para fins de conclusão de curso. |

| | |
|------------------------------|---|
| Métricas em Marketing | Apresentar as principais métricas em marketing, como são calculadas, quais são as tendências de mercado e os fatores críticos do sucesso. |
|------------------------------|---|

Tabela 2 – Grade curricular – Fundação Armando Álvares Penteado.
 Fonte: Site da Fundação Armando Álvares Penteado.

3.2.3. Fundação Getúlio Vargas

A Fundação Getúlio Vargas foi criada em 1954, a partir de parcerias entre o governo, empresas e colaboração da *Michigan State University*, com o objetivo de formar pessoas para enfrentar os desafios surgidos no momento de mudanças pelo qual o Brasil passava. Atualmente a instituição possui reconhecimento nacional como referência no ensino em administração de empresas.

O curso de MBA em Gestão Estratégica de Serviços é oferecido pela STRONG, instituição filiada à Fundação Getúlio Vargas.

O curso também é direcionado a profissionais graduados que tenham interesse na área de serviços. A carga horária total é de 504 horas, contando com 23 disciplinas.

Os objetivos do curso são:

- Familiarizar os participantes com os conceitos e técnicas modernas da Gestão de Serviços, através da identificação das melhores práticas gerenciais adotadas por empresas de sucesso;
- Desenvolver nos participantes a habilidade de pensar e agir estrategicamente, voltada para a obtenção de resultados;
- Promover a troca contínua de experiências de profissionais de renome e os participantes do curso, desenvolvendo habilidades interpessoais notadamente a capacidade de trabalhar em equipe;
- Oferecer aos participantes conhecimentos que possam ser aplicados no seu dia a dia profissional e que contribuam para alavancar a sua carreira ou a desenvolver o seu próprio negócio.

Para atingir este objetivo, o curso é dividido em seis núcleos: núcleo de gestão estratégica de serviços; núcleo de gestão de pessoas; núcleo de gestão financeira de serviços; núcleo de *marketing* e vendas de serviços; núcleo de qualidade e operações de serviços e; núcleo de disciplinas online.

As disciplinas de cada área são descritas na tabela abaixo.

| DISCIPLINA | EMENTA |
|--|--|
| Fundamentos da Gestão de Serviços | A disciplina abrange mudanças nas relações de trabalho e renda; empreendedorismo; importância do setor de serviços na economia mundial; tendências de mercado de serviços; conceito de serviços; composto de marketing de serviços; revolução tecnológica no setor de serviços. |
| Administração Estratégica de Serviços | A disciplina abrange conceito de administração estratégica e estratégias: empresarial, de crescimento, de estabilidade, de redução e posição; posicionamento estratégico; implantação de estratégias. |
| Gestão da Inovação Competitiva de Serviços | A disciplina trata do tema inovação abordando todos os aspectos referentes à inovação em serviços; capital intelectual e inovação; novos modelos de negócios e acordos; identificação de oportunidades de negócios em serviços; avaliação de estratégias para implementação; diagnósticos na inovação; desenvolvimento de um projeto inovador. |
| Sustentabilidade e Governança Corporativa | A disciplina aborda conceitos e técnicas relacionadas à responsabilidade social; desenvolvimento sustentável; indicadores de sustentabilidade; gestão ambiental; mercado financeiro verde. |
| Empreendedorismo | A disciplina trata do tema empreendedorismo abordando aspectos de competência do empreendedor; intraempreendedorismo; avaliação de oportunidades; captação de recursos; recursos humanos; riscos em novos negócios. |
| Jogos de Negócios para Empresas de Serviços | O jogo busca reproduzir situações do dia a dia empresarial, na área de serviços, envolvendo todos os <i>stakeholders</i> e estimulando a prática e desenvolvimento de competências necessárias para a gestão. |
| Comunicação | A disciplina apresenta conteúdos relacionados à comunicação e o |

| | |
|--|--|
| Interpessoal e Apresentações Empresariais | desenvolvimento de recursos e habilidades para comunicação, comunicação interpessoal e apresentações em público. |
| Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas | Trata da gestão de pessoas abordando as mudanças comportamentais, comportamento organizacional, aprendizagem e comunicação informal e formal. |
| Liderança e Equipes de Alto Desempenho | A disciplina abrange: liderança versus gerência.; características dos líderes; estilos de liderança; poder e conflito nas organizações; motivação e <i>empowerment</i> ; estágios de evolução de equipes; planejamento organizacional; montagem da equipe; desenvolvimento da equipe de alto desempenho; times de trabalho auto-dirigidos. |
| Gestão da Cultura Organizacional | A disciplina abrange conceito de cultura corporativa; estrutura de cultura corporativa e reavaliação da cultura corporativa. |
| Gestão de Pessoas e Marketing Interno | A disciplina abrange: gestão de pessoas; conhecimento; competências; gerenciamento de talentos; gestão de <i>empowerment</i> ; conceito de cliente interno; seleção; atração; integração e retenção de funcionários. |
| Ética e Valores Humanos | Trata de ética, moral, lei e valores essenciais humanos; condições da dignidade humana; sistema de gestão com base nos valores humanos. |
| Gestão de Custos e Formação de Preços em Serviços | A disciplina trata de comportamento do consumidor; análise da concorrência; conceito e métodos de custos e precificação de serviços; classificação de custos e despesas; composição de custos e preços. |
| Finanças para Gestores de Serviços | A disciplina abrange conceito de finanças e seus objetivos; cálculo de custo de capital; análise de projetos de serviços; fluxo de caixa, conceitos de VPL e TIR. |
| Gestão de Vendas de Serviços | A disciplina abrange conceito de vendas e marketing; venda de serviços; administração de vendas; automação da força de vendas; estrutura e função de vendas; relacionamento comercial; fatores críticos de sucesso. |
| Negociação Comercial | Trata de negociação no âmbito comercial, interpessoal e global; estratégias de negociação; comunicação e negociação; negociação em redes e |

| | |
|---|--|
| | equipes; táticas de negociação. |
| Marketing de Relacionamento – CRM/DBM/Call Center | A disciplina abrange conceitos, métodos e técnicas em marketing; contexto histórico do marketing; implantação de projetos de CRM; estratégias, processos e tecnologias de <i>call center</i> . |
| Gestão Integrada da Comunicação de Marketing em Serviços | A disciplina abrange conceitos e técnicas de marketing direcionadas a serviços; ferramentas de comunicação; marketing <i>online</i> ; marketing viral; estudos de campanhas em mídia tradicional e digital. |
| Gestão de Operações de Serviços | A disciplina abrange aspectos fundamentais das operações de serviços; estratégias e sistemas de operações de serviços; componentes de serviços; planejamento e controle da produção de serviços; integração das estratégias de qualidade e de produtividade de serviços; melhoria contínua e o ciclo PDCA; LEAN; seis sigma para serviços; ciclo DMAIC; ciclo DMEDI. |
| Gestão da Qualidade de Serviços | Conceitos básicos de gestão de qualidade; qualidade nos processos de serviços; ferramentas de qualidade. |
| Gestão do Atendimento ao Cliente | Aborda os conceitos de satisfação do cliente; técnicas de atendimento ao cliente; estilos pessoais; administração de conflitos com clientes; recuperação de clientes; como lidar com falhas com os clientes. |
| Gestão de Projetos | Disciplina online, engloba: definição e objetivos de projetos; fases do projeto; método PMBOK; áreas de conhecimento e aspectos estruturais. |
| Gestão da Tecnologia da Informação | A disciplina abrange TI nas organizações; infra-estrutura, segurança e governança em TI; aplicações de TI nas organizações; e revolução nos negócios eletrônicos. |

Tabela 3 – Grade curricular – Fundação Getulio Vargas
 Fonte: Site da Fundação Getulio Vargas

Capítulo 4 - Análise das disciplinas e ementas do currículo de formação do gestor de serviços

A questão da competência se coloca inicialmente no campo de interação entre as pessoas e seus saberes e capacidades e as demandas das organizações no campo dos processos de trabalho: Relações com mercados, clientes, fornecedores, com os próprios empregados e com informações (BOTERF, 2003).

As competências, habilidades, atitudes e o perfil do gestor do século XXI são temas que têm sido apresentados por diversos autores na última década. Uma pesquisa realizada junto a 136 executivos de empresas de quatro estados brasileiros, incluindo o Estado de São Paulo, aponta, por exemplo, os atributos considerados altamente relevantes para o perfil de um gestor no mercado globalizado (MAXWEL, 2004):

- integridade,
- visão estratégica,
- capacidade de liderança,
- visão da empresa,
- capacidade de decisão,
- foco no resultado,
- ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais,
- capacidade de negociação,
- motivação, etc.

Nesta ótica, o desenvolvimento de competência não poderia estar correlacionado apenas ao processo de formação educacional ou profissional, nem tampouco se reduziria ao saber, mas seria a capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação (BOTERF, 2003).

A opinião dos executivos sobre os atributos que os gestores necessitam frente às condições do ambiente de negócios globalizado não é muito diferente. As publicações acerca do tema têm revelado essas perspectivas, como se pode observar nos artigos da autoria de Prahalad (1999), Ohmae (1998):

- 1) Capacidade para atuar com emissão e recepção de informações;
- 2) Capacidade para sintetizar e criar;
- 3) Habilidade para comandar grupos, assessores e outras redes de pessoas e

para estimular a enfrentar desafios.

4) Desaprender periodicamente e aprender de novo;

5) Familiarizar-se com geografia, mas especialmente com as diferenças e conflitos culturais;

6) Abertura para novas idéias e novas perspectivas de mercado , produto ou processo (capacidade para “ouvir” , “ver” e “perceber”;)

7) Levar as competências além das fronteiras das unidades de negócios (competência é uma dimensão da cadeia produtiva e não apenas da empresa);

8) Iniciativa, coragem, flexibilidade e tolerância.

É evidente que nenhuma pessoa é capaz de desenvolver ou apropriar todos esses atributos. Um perfil tão abrangente e diversificado seria capaz de criar sentimento de inferioridade nos mais bem sucedidos executivos do século XX. Não podemos deixar de lembrar que executivos são homens comuns, quer seja na agricultura, na indústria ou no setor de serviços (FLEURY, 2002).

Claro que as empresas e os gestores estão sempre procurando desenvolver o melhor perfil profissional possível, mas por melhor que sejam os programas de desenvolvimento profissional todos chegam à limitações que por vezes não formam o perfil de “super-homem” que seria o ideal para atender as exigências exemplificadas anteriormente (MAXWEL, 2004).

Assim, a análise dos cursos de especialização em gestão de serviços escolhidos para identificar o que está sendo transmitido aos egressos que desempenharão o papel de gestores nas organizações de serviços do século XXI não tem a pretensão de apresentar competências que garantiriam a eficácia do gestor de serviços.

A análise das grades curriculares empregadas nos cursos de pós-graduação em nível de Especialização em Gestão de Serviços oferecidos pelas instituições Fundação Carlos Alberto Vanzolini, Fundação Armando Álvares Penteado e Fundação Getúlio Vargas possibilitou identificar nas ementas oferecidas por cursos de especialização na área de gestão de serviços conteúdos comuns aos cursos, os quais foram divididos em áreas de conhecimento para facilitar a avaliação desses conteúdos na percepção dos docentes pesquisadores e profissionais que atuam na área de gestão de serviços.

É importante ressaltar que a competência de gerenciar serviços não depende apenas da formação educacional que os cursos oferecem aos seus alunos. A competência decorre das habilidades, conhecimentos, que em parte são adquiridos nos cursos de formação, e das atitudes, que em parte podem ser estimuladas nos cursos de formação, mas que também são desenvolvidos ao longo da vida desses profissionais. Assim, a eficácia do desempenho desses profissionais nas empresas depende de outros fatores determinantes da construção das competências (MAXWEL, 2004).

Alguns conteúdos aparecem em todas as grades curriculares dos cursos analisados. Os conceitos de gestão empresarial, por exemplo, está presente nos três cursos de gestão de serviços. Os conceitos de qualidade, marketing de serviços, gestão de pessoas e da cultura organizacional também está presente nas ementas dos três cursos analisados. A Fundação Getúlio Vargas trata do tema com a disciplina Gestão da Qualidade de Serviços e a Fundação Vanzolini com a disciplina Gestão da Qualidade. A Fundação Armando Álvares Penteado não possui uma disciplina específica para gestão de qualidade, mas aborda o tema na disciplina Gestão do Atendimento ao cliente tratando da qualidade na prestação de serviços ao cliente.

Os conhecimentos em gestão financeira também são apresentados nos cursos de gestão de serviços. Ainda que cada curso agregue elementos diferenciados nas disciplinas, todos os cursos tratam do tema e oferecem uma formação sobre os principais aspectos de finanças. A FGV aborda gestão de custos e formação de preços e gestão de finanças em serviços, a Fundação Vanzolini trata de conceitos e metodologias da área econômico-financeira e a FAAP aborda finanças com conceitos e ferramentas com uma abordagem de finanças para “não financeiros”.

Os cursos também abordam a formação empreendedora como um fator importante para a formação do gestor de serviços, seja empreendendo negócios na empresa em que trabalha – intraempreendedorismo -, ou por meio das oportunidades que a terceirização de serviços traz ao candidato a empreendedor.

A gestão do relacionamento com os clientes é tratada fator decisivo para a formação do gestor de serviços, sendo que neste ponto os cursos possuem uma abordagem comum focando no atendimento ao cliente. A FGV possui a disciplina Gestão do Atendimento ao Cliente, a Fundação Vanzolini oferece a disciplina

Estratégias de Relacionamento com Clientes e a FAAP oferece as disciplinas Comportamento do Consumidor de Serviços e Gestão do Atendimento ao Cliente.

A gestão do marketing de serviços é amplamente abordada na formação de gestores de serviços. Considerando-se que o setor de serviços está em plena expansão, as práticas de marketing são fundamentais para a promoção dos serviços e diferenciação perante a concorrência. A FGV oferece a disciplina Marketing Interno, focada na gestão de serviços para clientes internos, a Fundação Vanzolini oferece a disciplina Marketing em Serviços e a FAAP oferece o curso de gestão de serviços focado em marketing de serviços.

Outro tema que é amplamente abordado nos cursos de gestão de serviços é a inovação em serviços, considerando que a FGV trata do tema com a disciplina Gestão da Inovação Competitiva de Serviços, a Fundação Vanzolini oferece a disciplina Inovação e Sustentabilidade em Serviços e a FAAP Inovação e Criatividade, com ênfase na gestão de projetos.

Os conteúdos identificados nas ementas dos cursos analisados foram divididos em áreas de conhecimento para possibilitar a construção do roteiro de entrevista com os acadêmicos e especialistas em gestão de serviços, conforme segue:

| Conhecimentos constantes nas ementas dos cursos de Gestão de Serviços | |
|---|--|
| Área de conhecimento | Temas abordados |
| Gestão da qualidade nos serviços | Conceitos básicos de gestão de qualidade; qualidade nos processos de serviços; ferramentas de qualidade; Conceito de lean service; produtividade; perdas em serviços; ferramentas para diagnósticos de perdas em serviços; técnicas em melhoria de serviços. Ciclos de serviços; sistemas de avaliação da gestão da qualidade em serviços e qualidade total. |
| Gestão financeira | Matemática financeira, juros simples, |

| | |
|---|---|
| | <p>compostos, séries de pagamentos, etc.;</p> <p>Métodos de avaliação financeira de empresas; conceitos e ferramentas de finanças e sua importância para sustentabilidade empresarial; cálculo de custo de capital; análise de projetos de serviços; fluxo de caixa, conceitos de VPL e TIR.</p> |
| Custos e formação de preços em serviços | <p>Análise da concorrência; conceito e métodos de custos e precificação de serviços; classificação de custos e despesas; composição de custos e preços.</p> |
| Empreendedorismo | <p>Empreendedorismo abordando aspectos de competência do empreendedor; intraempreendedorismo; avaliação de oportunidades; captação de recursos; recursos humanos; riscos em novos negócios. ferramentas gerenciais para empreender negócios; oportunidades geradas pela terceirização de serviços; estudos de caso.</p> |
| Marketing em Serviços | <p>Conceitos e técnicas de marketing direcionadas a serviços; ferramentas de comunicação; marketing online; marketing viral; estudos de campanhas em mídia tradicional e digital.</p> <p>Implantação de projetos de CRM;</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>estratégias, processos e tecnologias de call center</p> <p>Conceitos e práticas de inteligência de mercado como importante ferramenta na tomada de decisão.</p> <p>Conceito de vendas e marketing; venda de serviços; administração de vendas; automação da força de vendas; estrutura e função de vendas; relacionamento comercial.</p> <p>Negociação no âmbito comercial, interpessoal e global; estratégias de negociação; comunicação e negociação; negociação em redes e equipes; táticas de negociação.</p> <p>Conceitos e técnicas de marketing direcionadas a serviços; ferramentas de comunicação; marketing online; marketing viral; estudos de campanhas em mídia tradicional e digital.</p> |
| Gestão do relacionamento com os clientes | <p>Conceitos de satisfação do cliente; técnicas de atendimento ao cliente; estilos pessoais; administração de conflitos com clientes; recuperação de clientes; como lidar com falhas com os clientes.</p> <p>Administração de conflitos com clientes; recuperação de clientes; como lidar com</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>falhas com os clientes.</p> <p>A excelência na prestação de serviços demanda o alinhamento entre todos os agentes da organização, o alinhamento entre área de apoio e área de frente; e entender as expectativas dos clientes que buscam uma interação com as empresas prestadoras de serviços.</p> <p>Relacionamento e segmentação de clientes; retenção de clientes; técnicas de negociação, convencimento, persuasão e comunicação.</p> |
| <p>Gestão da tecnologia, do conhecimento e inovação</p> | <p>TI nas organizações; infra-estrutura, segurança e governança em TI; aplicações de TI nas organizações; e revolução nos negócios eletrônicos.</p> <p>Conceitos de <i>e-business</i>; tecnologia da informação como ferramenta estratégica na prestação de serviços em <i>e-business</i>; sistemas de informações gerenciais e sistemas estratégicos para gestão de relacionamento com o cliente e <i>marketing online</i>.</p> |
| <p>Gestão empresarial</p> | <p>Conceito de administração estratégica e estratégias: empresarial, de crescimento, de estabilidade, de redução e posição; posicionamento estratégico; implantação de</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>estratégias.</p> <p>Desenvolver a capacidade de pensar estrategicamente; estabelecer uma postura inovadora para o estabelecimento de estratégias de geração de negócios em mercados competitivos; e fornecer técnicas, conceitos e idéias de excelência para a melhoria da performance individual e da efetividade dos resultados dos negócios.</p> <p>Relações de trabalho e renda; empreendedorismo; importância do setor de serviços na economia mundial; tendências de mercado de serviços; conceito de serviços; composto de marketing de serviços; revolução tecnológica no setor de serviços.</p> <p>Conceitos e técnicas relacionadas à responsabilidade social; desenvolvimento sustentável; indicadores de sustentabilidade; gestão ambiental; mercado financeiro verde.</p> |
| <p>Gestão de pessoas e da cultura organizacional</p> | <p>Trata de ética, moral, lei e valores essenciais humanos; condições da dignidade humana; sistema de gestão com base nos valores humanos.</p> <p>gestão de pessoas; conhecimento; competências; gerenciamento de talentos; gestão de <i>empowerment</i>; conceito de cliente</p> |

| | |
|---------------------------------|--|
| | <p>interno; seleção; atração; integração e retenção de funcionários.</p> <p>Conceito de cultura corporativa; estrutura de cultura corporativa e reavaliação da cultura corporativa.</p> <p>Liderança versus gerência.; características dos líderes; estilos de liderança; poder e conflito nas organizações; motivação e <i>empowerment</i>; estágios de evolução de equipes; planejamento organizacional; montagem da equipe; desenvolvimento da equipe de alto desempenho; times de trabalho auto-dirigidos.</p> <p>Gestão de pessoas abordando as mudanças comportamentais, comportamento organizacional, aprendizagem e comunicação informal e formal.</p> |
| Gestão de operações em serviços | <p>Conceitos e contexto de serviços; planejamento estratégico em serviços; projetos de instalação e prestação de serviços; sistemas de avaliação e melhoria do serviço.</p> <p>Análise e construção de curvas com o perfil de demanda histórica de serviços; modelos de previsão de demanda; teoria de filas aplicada na definição da capacidade de serviços; técnicas e ferramentas de</p> |

| |
|--|
| simulação de processos de prestação de serviços. |
|--|

Tabela 4 – Conhecimentos constantes nas ementas dos cursos de Gestão de Serviços.
Fonte: A pesquisa.

As áreas de conhecimento descritas na “Tabela 4” têm apenas a finalidade de auxiliar nas entrevistas com os especialistas em gestão de serviços. Tendo em vista a grande diversidade de conhecimentos que poderiam servir como base para argumentação dos pesquisadores e profissionais da área, os conteúdos que já são trabalhados nos cursos de especialização em gestão de serviços descritos na tabela acima servirão como um roteiro para avaliação, como parte integrante do roteiro para entrevista (Anexo 1).

E se avaliar é atribuir valor, nem sempre se encontram critérios suficientemente estabelecidos pelos quais se determina este valor. Assim, a avaliação realizada deve ser imparcial, por isso os entrevistados somente tiveram acesso a essa tabela após expressarem suas opiniões sobre o que deveria ser ensinado nos programas de capacitação dos gestores de serviços, e depois atribuíram valor às áreas de conhecimento apresentadas na “Tabela 4”.

Capítulo 5 – Análise dos conhecimentos necessários para auxiliar o desenvolvimento de competências do gestor de serviços

Ao empregar até aqui os conceitos de competência, não podemos colocar de lado outra problemática também fundamental. Conforme exposto no capítulo anterior, seria muito difícil desenvolver todas as características recomendadas pela literatura no aluno egresso de um curso de formação em gestão de serviços.

Neste contexto, o desenvolvimento dos programas de capacitação de gestores de serviços são iniciativas voltadas para o compartilhamento coletivo de conteúdos relevantes que possibilitem a melhoria constante dos profissionais do setor de serviços rumo a esses atributos (MAXWEL, 2004).

Além das razões apresentadas anteriormente sobre a importância da formação dos gestores para o desenvolvimento da qualidade e aumento da competitividade nas empresas de serviços, é preciso lembrar também que a falta de desenvolvimento de competências em serviços pode gerar um custo de “não qualidade”, ou seja, um custo operacional mais elevado para as empresas, decorrentes do retrabalho e erros no processo de produção de serviços pela falta de aprendizagem organizacional.

Assim, embora a condição para uma organização aprender seja através da aprendizagem de seus membros, isso não significa que o aprendizado individual desencadeie necessariamente um aprendizado coletivo (RUAS, 1999). Em outras palavras, o desenvolvimento de competências individuais é uma condição necessária, mas não suficiente para o desenvolvimento de “competências organizacionais”. Nesse caso, iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais passam a ter sentido quando colocados numa perspectiva de desenvolvimento de competências coletivas ou organizacionais. Somente nessas condições que a competência ganha estabilidade organizacional e passa a gerar valor agregado de forma ampliada (FLEURY, 2003).

Dessa forma, os conteúdos identificados nas ementas dos cursos de especialização em gestão de serviços analisados no Capítulo 3, possibilitam indicar conhecimentos considerados importantes para formação do gestor de serviços pelos órgãos colegiados de docentes pesquisadores desses programas universitários, e serviram de norteadores para iniciar as entrevistas realizadas com outros acadêmicos e profissionais.

A entrevista com docentes-pesquisadores e profissionais da área de gerenciamento de serviços seguiu um roteiro de três questões (Anexo 1) com objetivo de captar a visão desses especialistas sobre os conhecimentos a serem considerados na formação educacional, que visam auxiliar no desenvolvimento de competências para atuação do profissional de serviços no contexto atual.

O público alvo entrevistado foi composto por 06 docentes pesquisadores que lecionam disciplinas relacionadas à gestão de serviços, que atuam em universidades ou faculdades situadas na cidade de São Paulo, e por 06 profissionais da área que atuam gerenciando serviços em empresas também da cidade de São Paulo, conforme currículos constantes no anexo.

Na avaliação dos docentes-pesquisadores com relação ao grau de importância dos conteúdos constantes nas ementas dos cursos de especialização em gestão de serviços de instituições de ensino com notória elevada reputação na área de negócios e gestão. Os entrevistados atribuíram notas de 0 a 5 pontos para as áreas de conhecimentos, e foi utilizada a média aritmética das notas para definir a avaliação de importância de cada item, conforme tabela abaixo:

| Competência | Importância (De 0 a 5) |
|--|---------------------------|
| Gestão da qualidade nos serviços | 4.7 |
| Gestão financeira | 4.3 |
| Custos e formação de preços em serviços | 4.7 |
| Empreendedorismo | 4.2 |
| Marketing em Serviços | 4.7 |
| Gestão do relacionamento com os clientes | 5 |
| Gestão da tecnologia, do conhecimento e inovação | 4.5 |
| Gestão empresarial | 4.8 |
| Gestão de pessoas e da cultura organizacional | 4.3 |
| Gestão de operações em serviços | 5 |

Tabela 5 – Disciplinas e competências/Grau de importância
– Docentes-pesquisadores. Fonte: A pesquisa.

Os profissionais que atuam como gestores de serviços também atribuíram notas de 0 a 5 pontos para as competências que atualmente são desenvolvidas nos cursos de formação do gestor de serviços, conforme a tabela abaixo:

| Competência | Importância (De 0 a 5) |
|--|---------------------------|
| Gestão da qualidade nos serviços | 4 |
| Gestão financeira | 3.3 |
| Custos e formação de preços em serviços | 3.2 |
| Empreendedorismo | 4 |
| Marketing em Serviços | 4.8 |
| Gestão do relacionamento com os clientes | 4.8 |
| Gestão da tecnologia, do conhecimento e inovação | 4.7 |
| Gestão empresarial | 4.7 |
| Gestão de pessoas e da cultura organizacional | 4.5 |
| Gestão de operações em serviços | 4.7 |

Tabela 6 – Disciplinas e competências/Grau de importância
– Gestores de Serviços. Fonte: A pesquisa.

Com base na avaliação dos entrevistados, podemos afirmar que os conteúdos trabalhados nos programas de capacitação de gestores de serviços estão alinhados com a percepção dos acadêmicos e profissionais entrevistados, de modo geral. Os conteúdos na área de “gestão empresarial”, “marketing em serviços” e “gestão do relacionamento com o cliente” foram os melhores avaliados, com a nota de 4,8 na escala de 0 a 5, e os conteúdos na área de “gestão financeira” e “custos e formação de preços em serviços” foram pior avaliados com a nota 3,2.

Além da avaliação dos conteúdos, a pesquisa apresentou constatações interessantes nas respostas às questões abertas feitas aos entrevistados. É importante ressaltar que essa questão foi dirigida aos entrevistados antes de apresentar a eles a relação de competências identificadas nas grades curriculares dos cursos de pós-graduação em nível de especialização analisados. Assim, não houve influência do estudo dos currículos já existentes e a visão já preestabelecida pelos entrevistados sobre o assunto.

A primeira questão do roteiro da entrevista permite uma análise considerando a experiência adquirida através da pesquisa ou da atuação profissional em serviços, identificar a visão dos especialistas sobre quais são as competências essenciais que o profissional de gestão de serviços necessita para superar seus desafios, considerando o cenário atual e as perspectivas de futuro do setor de serviços.

Em geral, as respostas dos entrevistados apontam para o entendimento de que as ementas dos cursos estão alinhadas com as competências desenvolvidas nos cursos de Especialização existentes:

Algumas percepções obtidas durante as entrevistas:

1. “Entender a importância do foco do cliente e estabelecer um comportamento consonante a necessidade e expectativa do mercado foco.”
2. “O profissional de gestão de serviços deve ter as seguintes competências: ser flexível, criativo, empreendedor, responsável, ter facilidade de relacionamento social, ter intimidade com novas tecnologias”.
3. “Para superar seus desafios, entendo que o profissional de Gestão de Serviços tem que possuir as seguintes competências: conhecimentos profundos em planejamento estratégico; sólido conhecimento técnico de sua área de atuação; liderança e conhecimentos básicos de finanças e contabilidade.”

Alguns pontos abordados apontaram sugestões de conteúdos e visões de tendências sobre o setor de serviços e o papel desse profissional. O setor de serviços tem apresentado forte sinal de que as mudanças na maneira de “pensar” gerenciamento organizacional precisa de revisão. A agilidade de produzir em conjunto com o cliente, que muitas vezes participa do processo de produção do serviço enquanto o consome, em conjunto com a interatividade e velocidade das mudanças que a tecnologia da informação e outras tecnologias possibilitam atualmente, novos paradigmas em relação à era industrial, da Administração Científica de Taylor, aonde a linha de produção e o controle dos tempos e movimentos industriais garantiam a eficiência e eficácia empresarial, ainda precisam ser criados.

O conceito de *empowerment* retratado na bibliografia da área de negócios reforça o contraste entre a era industrial e a era de serviços. O método do *empowerment*, Quinn Mills (1996) não deixa dúvidas sobre o que se pretende: “não queremos mais que os funcionários obedeçam; pelo contrário, nós lhe pedimos para

internalizar os objetivos[...]abandonamos o intermediário”. O *empowerment*, ao aludir ao poder, deixa claro: “não dependemos mais de um supervisor ou gerente para buscar a redução do custo, com a melhoria de qualidade e com o aumento da capacidade de resposta aos clientes”, conclui o autor.

Entretanto, é preciso entender que esse processo de delegação de maior autonomia para o gestor de serviços é, muitas vezes, contraditório aos métodos de controle de métodos e processos que também são tão importantes para as organizações, incluindo as de serviços. Segundo SCHMITD (2002), a empresa que estiver dotada de processos decisórios adequados, suportado por boa estrutura de controles internos, garante uma vantagem importante sobre aquelas que não contam com um processo organizado e eficaz.

Ao proporcionar aos gestores maior autonomia e flexibilidade para que o gestor atue de forma mais criativa e inovadora no desenvolvimento da prestação de serviços esbarra na possibilidade de perda de controle sobre os processos, quer seja do ponto de vista financeiro, quando os custos aumentam em função da flexibilização da prestação de serviços autorizada pelo gestor de serviços na ocasião do atendimento ao cliente, quer seja do ponto de vista gerencial, operacional e jurídico, que pode infringir princípios legais.

Dessa forma, as organizações reforçam controles e supervisionam das áreas de serviços para garantir o padrão, a conformidade e o controle, mesmo que isto custe perda de autonomia para o gestor de serviços. Mediante a confiança nos controles internos é que se torna possível colher relatórios e demonstrações contábeis com informações condizentes com a realidade da organização, para desta forma tomar as melhores decisões e transparecer confiabilidade para o mercado financeiro em geral.

A conciliação entre a autonomia e flexibilidade necessária para estimular a liberdade de criação, inovação e empreendedorismo no gestor de serviços e a necessidade de exercer controles internos de gestão aparece como um desafio para que a alta administração das organizações construam condições propícias para aflorar as competências tão necessárias para melhorar a performance do setor de serviços e amplamente difundida na literatura sobre o tema.

A segunda questão do roteiro da entrevista procura identificar quais das competências teriam uma importância maior, ou seja, qual seria a competência mais importante a ser desenvolvida na formação do gestor de serviço.

Tanto para os docentes pesquisadores quanto para os profissionais que atuam na área de serviços, as competências mais importantes convergem para o gerenciamento da relação com o cliente, de modo geral:

Gestão do relacionamento com o cliente – “Cada cliente deve ser tratado como um indivíduo e as organizações devem cada vez mais buscar a personalização do relacionamento e buscar encantar seus clientes. O sucesso do negócio está em atrair, manter e desenvolver clientes”.

Gestão do relacionamento com o cliente - “Toda e qualquer organização tem seu significado e seu lucro através da prestação de serviço ou fornecimento de produto. Encontramos na literatura organizações que desapareceram por não trabalhar o cliente de forma profissional, mas quem é o cliente? O cliente são os consumidores, revendedores, parceiros, etc.”

CONCLUSÃO

Historicamente, a formação do gestor teve uma forte influência do setor industrial, tendo em vista que as primeiras escolas de administração e as primeiras teorias da administração, como a “Administração Científica” de Taylor, surgiram para atender a necessidade de desenvolvimento organizacional das indústrias durante a revolução industrial no final do século XIX e início do século XX.

Nas últimas décadas, o estudo das competências, habilidades, atitudes e do perfil do gestor empresarial, quer seja em empresas de serviços ou não, são temas abordados por diversos autores. Muitas vezes, os atributos identificados nas pesquisas realizadas retratam um perfil de profissional que dificilmente seria atingido por um ser humano normal, tamanho são as características descritas para o perfil do gestor ideal. Mas esse desafio de capacitar profissionais cada vez mais adequados às necessidades das organizações é tão importante para melhoria de desempenho empresarial, quanto para o desenvolvimento sócio-econômico das nações.

O desenvolvimento de competências e habilidades profissionais é um tema complexo, e o efetivo desenvolvimento dessas competências transcende o limite teórico e prático de um programa educacional, pois depende de características do perfil do ingresso e muitas vezes das experiências acumuladas que influenciam no aproveitamento das ementas transmitidas na formação educacional. O ambiente de aprendizagem humana é o próprio universo e a relação entre o indivíduo e o ambiente em que está inserido.

Entretanto, os programas de formação em gestão de serviços de serviços são fundamentais para o desenvolvimento das habilidades e competências, através da construção e compartilhamento do conhecimento em gestão de serviços. Segundo os especialistas e profissionais da área, a pesquisa em gestão de serviço é essencial para o desenvolvimento do profissional da área de serviços e para o desenvolvimento de tecnologias e inovação na área.

A pesquisa permite concluir que, na visão dos especialistas, os desafios são grandes e a compreensão das mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, tão acentuadas nas últimas décadas, é fundamental para o aprimoramento do objeto gerenciado, que são as organizações do setor de serviços. Essa compreensão possibilita uma importante iniciativa para redimensionar e alinhar

constantemente a descrição das competências e habilidades necessárias ao gestor de serviços.

Com relação às ementas constantes nas disciplinas das grades curriculares dos cursos analisados, na percepção dos especialistas os cursos estão alinhados com essas tendências. Ou seja, as grades curriculares dos cursos da Fundação Getulio Vargas, Fundação Armando Álvares Penteado e da Fundação Vanzolini apresentam ementas e conteúdos consideradas relevantes para o desenvolvimento de competências.

Cabe ressaltar que o presente trabalho focou a análise nos programas brasileiros de formação de gestores de serviços, que apesar de serem impactados pelas tendências internacionais decorrentes da globalização, como referências bibliográficas estrangeiras e experiência internacional de alguns docentes, focam as necessidades do mercado brasileiro mais especificamente. A comparação com grades curriculares de outros países não foi realizada nessa pesquisa, e fica como desafio para futuros problemas de pesquisa.

O perfil do profissional de serviços, na percepção dos especialistas, consiste num profissional dinâmico e flexível, com grande capacidade para gerência do relacionamento com o cliente, competência apontada como a mais importante para o profissional de serviços. Outros conteúdos considerados muito importantes para atuação do profissional de serviços: conhecimentos de marketing em serviços, gestão empresarial, tecnologia da informação e comunicação e gestão de pessoas e da cultura empresarial.

Mas se considerarmos que os cursos de especialização analisados estão alinhados com a percepção dos especialistas da área, e que as organizações ainda têm dificuldades em encontrar profissionais capacitados para atuarem como gestores de serviços, a pesquisa aponta para necessidade de novas reflexões a serem pesquisadas futuramente. Uma hipótese para explicar a falta de profissionais capacitados, fenômeno apontado pelos próprios especialistas da área, seria a baixa oferta de programas para atender a demanda de profissionais que necessitariam dessa formação. Ou seja, um novo problema de pesquisa seria analisar se há poucos cursos, ou poucos cursos que atendem às necessidades de mercado, em nível especialização em gestão de serviços frente às necessidades das organizações contratarem pessoas para a função.

A análise da eficácia dos cursos de formação de gestores de serviços também aparece como tema interessante de pesquisa para aprofundamento da presente pesquisa. As ementas estão alinhadas com a percepção dos especialistas na área de serviços, mas será que o aluno e as empresas em que esses egressos atuam percebem o resultado dos programas de formação em gestão de serviços? Caso os cursos não tenham a eficácia percebida, qual seriam as falhas dos programas?

Finalmente, a presente pesquisa conclui que a percepção dos especialistas, a cerca das competências importantes para atuação do profissional de serviços, estão alinhadas aos projetos pedagógicos dos cursos de pós-graduação de escolas, notoriamente muito bem conceituadas na maior cidade do país. Isto indica que, pelo menos neste nicho específico, existe a preocupação com a formação do profissional de gestão de serviços de forma satisfatória e alinhada com a literatura sobre o assunto.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. Revolução nos Serviços. 2. edição. Pg 13. São Paulo, Pioneira, 1992.

BARROS, João Pinheiro Neto. Teorias de Administração. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2005.

BAUMOL, W. J. Macroeconomics of unbalanced growth: the anatomy of urban crisis. American Economic Review, v. 57, n. 3, p. 415-426, Jun. 1967.

BAUMOL, W. J., BLACKMAN, S. A. B. & WOLFF, E. N. Productivity and American Leadership, The Long View. Cambridge: The MIT Press, 1989.

BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. Inovação em Serviços intensivos em Conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2007.

BIRLEY, Sue e MUZYKA, Daniel F. Dominando os Desafios do Empreendedor. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

BOTERF, G. De la Compétence. Paris, Les Editions d'Organisation, 1995.

CARAZATO, F. Estudo de Currículos Baseados em Ciência de Serviços: Cursos de Especialização em Gestão de TI. Dissertação de Mestrado. São Paulo, Brasil, Centro Estadual de Estudos Tecnológicos Paula Souza, 2008.

CARVAJAL JR, Cláudio José, e outros. Administração de Organizações Complexas. Rio de Janeiro: Editoria Qualitymark, 2009.

CORREA, H. L. & CORREA, C. A. Administração de produção e operações. São Paulo, Atlas, 2004.

CORRÊA, H.L. e GIANESI I.G.N., Gestão Estratégica de operações de serviços. São Paulo, 1995.

CROZIER, M. L'entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel. Paris: Ed du Seuil, 1994.

CHURCHILL, G.A.; PETER, P. Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

DAY, George S. Estratégia voltada para o Mercado. Pg 194. Rio de Janeiro, Record, 1990.

DE MASI, D. A sociedade pós-industrial. In: DE MASI, D. et al. A sociedade pós-industrial. São Paulo: SENAC, 1999.

DIAS, Roberto Sergio (Coord.). Gestão de Marketing: professores do departamento mercadológico. São Paulo: Saraiva, 2006.

- DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor. São Paulo: Editora Cultura, 1999.
- ECHEVESTE S.; Vieira, B.; VIANA, D.; TREZ, G.; PANOSSO, C. Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. Rac, v. 3, n.2, Mai./Ago.-1999, Curitiba, ANPAD. p. 167 – 186.
- DREJER, I. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. Research Policy, v. 33, p. 551-562, 2004.
- ELFRING, T. Services sector employment in advanced economies. A comparative analysis of its implications for economic growth. Aldershot, UK: Gower Publishing Company Limited, 1988.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. Competitive strategies and core competencies: perspectives for the internationalization of industry in Brazil – 2002.
- GERSHUNY, J. After Industrial Society? The Emerging Self Service Economy. London: MacMillan, 1978.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L., Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente, Atlas, São Paulo, 2006.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRONROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Tradução Cristina Bazán – Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- HILLESHEIM, A. I. de A.. A prática pedagógica no Curso de Biblioteconomia da UFSC: discurso dos docentes do CIN e dos alunos do curso. 2006. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- HIPP, C. et al. The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany. International Journal of Innovation Management, v. 4, n. 4, p. 471-453, Dec. 2000.
- IBGE. Pesquisa anual de serviços – 2002. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- KON, A. Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 11. edição. Pg 403. São Paulo, Atlas, 1995.
- KUMAR, K. Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços: Marketing e Gestão. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXWEL, J. P. Competências Pessoais que as Empresas Procuram. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. Revista de Economia Política, v. 26, n. 1, jan.-mar. 2006.

MIRABILE, R. J. Everything You Wanted to Know About Competency Modeling. Training & Development, vol. 51. n. 8, 1997.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização: São Paulo: Atlas, 1996.

McClelland, D.C. & Boyatzis, R. E. (1982). The leadership motive pattern and long term success in management. Journal of Applied Psychology, 67(6), 737-743.

NEUMANN, Denise. Serviços já empregam maioria na Grande SP. O Estado de São Paulo, 24 de jul.2007. Economia & Negócios, p. B1.

OHMAE, K. A Visão Estratégica. HSM Management. No. 9, jul/ago-1998. S.Paulo, HSM.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. A conceptual modelo f services quality and its implication for future research. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHMAL, V. A.; BERRY, L. L. Delivering service quality: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

PINHANEZ, Cláudio S. Educação e pesquisa em ciência de services no Brasil: Necessidade e Oportunidade. Revista da Educação Superior do SENAC-RS, v. 2(2), 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, Boston: Harvard University, v. 68, n. 3, p. 79-91, may-june 1990.

PRAHALAD, C.K. Reexame de Competências. HSM Management. No. 17, nov/dez - 1999, S.Paulo, HSM. p.40- 46.

NEVES, José Luiz. Pesquisa qualitativa: Características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V1., nº 3, 2º semestre 1996.

PORTER, M.E., Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors, Free Press, New York, 1980.

QUINN MILLS, Daniel. Empowerment. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

KOTLER, Philip Kotler. Administração de Marketing. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

RUAS R. A problemática do Desenvolvimento de Competências e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Seminário Internacional de Competitividade Baseada no Conhecimento. S.Paulo, Ago,1999.

SCHMIDT, Paulo (org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOLOW, R. M. We'd better watch out. New York Times Book Review, n. 36, 1987.

SILVA, A. B. da. Caracterização do administrador na era da informação e do conhecimento. Revista Brasileira de Administração, Brasília: CFA, v. 11, n.32, p.6-14, mar. 2001.

SINGELMAN, J. From agriculture to services: the transformation of industrial employment, Beverly Hills: Sage Publications, 1978.

VILLELA, L. E. Impactos da sociedade pós-industrial nas organizações brasileiras. Artigo submetido ao XXIV Encontro Nacional de Engenharia da Produção. Rio de Janeiro, 2004.

von KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge: competence and strategy. Personnel Review, v. 24, n.3, p. 56-76, 1995.

ANEXO 1 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA “PAULA SOUZA”
ENTREVISTA PARA COLETA DE INFORMAÇÕES REFERENTES À PESQUISA
REALIZADA PARA ELABORAÇÃO DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO:
Título: Administração Estratégica de Serviços: Um estudo sobre competências
e disciplinas essenciais para formação do Gestor de Serviços.**

Cláudio José Carvajal Júnior

Professora Orientadora: Dra. Márcia Ito

QUESTÕES

1. De acordo com sua experiência, quais são as competências essenciais que o profissional de Gestão de Serviços necessita para superar seus desafios, considerando o cenário atual e as perspectivas de futuro do setor de serviços?
2. Dessas competências, qual seria a mais importante? Justifique.
3. Observando as competências descritas na tabela abaixo, avalie o nível de importância de cada uma, numa escala de 0 a 5, sendo que 0 significa que a competência não é importante para formação do gestor de serviços, e 5 significa que a competência é imprescindível para formação desse profissional.

| COMPETÊNCIAS (DISCIPLINAS) | SÍNTESE DAS EMENTAS | GRAU DE IMPORTÂNCIA (DE 0 A 5) |
|---|--|--------------------------------|
| Gestão da qualidade nos serviços | Conceitos básicos de gestão de qualidade; qualidade nos processos de serviços; ferramentas de qualidade; Conceito de lean service; produtividade; perdas em serviços; ferramentas para diagnósticos de perdas em serviços; técnicas em melhoria de serviços. Ciclos de serviços; sistemas de avaliação da gestão da qualidade em serviços e qualidade total. | |
| Gestão financeira | Matemática financeira, juros simples, compostos, séries de pagamentos, etc.; Métodos de avaliação financeira de empresas; conceitos e ferramentas de finanças e sua importância para sustentabilidade empresarial; cálculo de custo de capital; análise de projetos de serviços; fluxo de caixa, conceitos de VPL e TIR. | |
| Custos e formação de preços em serviços | Análise da concorrência; conceito e métodos de custos e precificação de serviços; classificação de custos e despesas; composição de custos e preços. | |
| Empreendedorismo | Empreendedorismo abordando aspectos de competência do empreendedor; intraempreendedorismo; avaliação de | |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| | <p>oportunidades; captação de recursos; recursos humanos; riscos em novos negócios. ferramentas gerenciais para empreender negócios; oportunidades geradas pela terceirização de serviços; estudos de caso.</p> | |
| <p>Marketing em Serviços</p> | <p>Conceitos e técnicas de marketing direcionadas a serviços; ferramentas de comunicação; marketing online; marketing viral; estudos de campanhas em mídia tradicional e digital.</p> <p>Implantação de projetos de CRM; estratégias, processos e tecnologias de call center</p> <p>Conceitos e práticas de inteligência de mercado como importante ferramenta na tomada de decisão.</p> <p>Conceito de vendas e marketing; venda de serviços; administração de vendas; automação da força de vendas; estrutura e função de vendas; relacionamento comercial.</p> <p>Negociação no âmbito comercial, interpessoal e global; estratégias de negociação; comunicação e negociação; negociação em redes e equipes; táticas de negociação.</p> <p>Conceitos e técnicas de marketing direcionadas a serviços; ferramentas de comunicação; marketing online;</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | marketing viral; estudos de campanhas em mídia tradicional e digital. | |
| Gestão do relacionamento com os clientes | <p>Conceitos de satisfação do cliente; técnicas de atendimento ao cliente; estilos pessoais; administração de conflitos com clientes; recuperação de clientes; como lidar com falhas com os clientes.</p> <p>Administração de conflitos com clientes; recuperação de clientes; como lidar com falhas com os clientes.</p> <p>A excelência na prestação de serviços demanda o alinhamento entre todos os agentes da organização, o alinhamento entre área de apoio e área de frente; e entender as expectativas dos clientes que buscam uma interação com as empresas prestadoras de serviços.</p> <p>Relacionamento e segmentação de clientes; retenção de clientes; técnicas de negociação, convencimento, persuasão e comunicação.</p> | |
| Gestão da tecnologia, do conhecimento e inovação | <p>TI nas organizações; infra-estrutura, segurança e governança em TI; aplicações de TI nas organizações; e revolução nos negócios eletrônicos.</p> <p>Conceitos de <i>e-business</i>; tecnologia da informação como ferramenta estratégica na prestação de serviços em <i>e-business</i>; sistemas de informações gerenciais e</p> | |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>sistemas estratégicos para gestão de relacionamento com o cliente e <i>marketing online</i>.</p> | |
| <p>Gestão empresarial – aumento da competitividade no ambiente de negócios.</p> | <p>Conceito de administração estratégica e estratégias: empresarial, de crescimento, de estabilidade, de redução e posição; posicionamento estratégico; implantação de estratégias.</p> <p>Desenvolver a capacidade de pensar estrategicamente; estabelecer uma postura inovadora para o estabelecimento de estratégias de geração de negócios em mercados competitivos; e fornecer técnicas, conceitos e idéias de excelência para a melhoria da performance individual e da efetividade dos resultados dos negócios.</p> <p>Relações de trabalho e renda; empreendedorismo; importância do setor de serviços na economia mundial; tendências de mercado de serviços; conceito de serviços; composto de marketing de serviços; revolução tecnológica no setor de serviços.</p> <p>Conceitos e técnicas relacionadas à responsabilidade social; desenvolvimento sustentável; indicadores de sustentabilidade; gestão ambiental; mercado financeiro verde.</p> | |
| <p>Gestão de pessoas e da cultura</p> | <p>Trata de ética, moral, lei e valores</p> | |

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| organizacional | <p>essenciais humanos; condições da dignidade humana; sistema de gestão com base nos valores humanos.</p> <p>gestão de pessoas; conhecimento; competências; gerenciamento de talentos; gestão de <i>empowerment</i>; conceito de cliente interno; seleção; atração; integração e retenção de funcionários.</p> <p>Conceito de cultura corporativa; estrutura de cultura corporativa e reavaliação da cultura corporativa.</p> <p>Liderança versus gerência.; características dos líderes; estilos de liderança; poder e conflito nas organizações; motivação e <i>empowerment</i>; estágios de evolução de equipes; planejamento organizacional; montagem da equipe; desenvolvimento da equipe de alto desempenho; times de trabalho auto-dirigidos.</p> <p>Gestão de pessoas abordando as mudanças comportamentais, comportamento organizacional, aprendizagem e comunicação informal e formal.</p> | |
| Gestão de operações em serviços | <p>Conceitos e contexto de serviços; planejamento estratégico em serviços; projetos de instalação e prestação de serviços; sistemas de avaliação e</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>melhoria do serviço.</p> <p>Análise e construção de curvas com o perfil de demanda histórica de serviços; modelos de previsão de demanda; teoria de filas aplicada na definição da capacidade de serviços; técnicas e ferramentas de simulação de processos de prestação de serviços.</p> | |
|--|--|--|