

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO
MESTRADO PROFISSIONAL DE SISTEMAS DE GESTÃO

ALICE FERNANDES DE OLIVEIRA

ASPECTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE
GESTÃO INTEGRADO NA UNIDADE DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS DA
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. – PETROBRAS SOB A ÓTICA DOS CLIENTES

Niterói
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ALICE FERNANDES DE OLIVEIRA

ASPECTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE
GESTÃO INTEGRADO NA UNIDADE DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS DA
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. – PETROBRAS SOB A ÓTICA DOS CLIENTES

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Sistemas de Gestão da Universidade Federal
Fluminense como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Sistemas de Gestão.

Área de Concentração: Sistema de Gestão pela
Qualidade Total

Orientador: Prof. Dr. JOSÉ RODRIGUES FARIAS FILHO

Niterói

2010

ALICE FERNANDES DE OLIVEIRA

ASPECTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE
GESTÃO INTEGRADO NA UNIDADE DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS DA
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. – PETROBRAS SOB A ÓTICA DOS CLIENTES

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Sistemas de Gestão da Universidade Federal
Fluminense como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Sistemas de Gestão.
Área de Concentração: Sistema de Gestão pela
Qualidade Total

Aprovada em 10 de fevereiro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. JOSÉ RODRIGUES FARIAS FILHO
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof. Dr. MARTIUS VICENTE RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof. Dr. RICARDO MIASHITA
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

Dedico este trabalho

A minha mãe, Clotilde,
minha tia Nelsa e
meu pai, Mário Reis (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

À Petrobras, e à Unidade de Serviços Compartilhados em especial, por tornarem possível este trabalho;

Ao Prof. Dr. Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez e ao Prof. Dr. Ricardo Miashita, pelas críticas e sugestões que em muito enriqueceram este trabalho;

Ao Prof. Dr. José Rodrigues Farias Filho, pela orientação acadêmica;

Ao colega da Petrobras e Parecerista Humberto Correa, pelas contribuições;

A Mara Helena Sousa, pelo incentivo e apoio incondicionais, cuidado e paciência com que ajudou na revisão.

A Doride Benévolo e Flávia Davide pela ajuda na formatação.

*O correr da vida embrulha tudo.
A vida é assim: esquenta e esfria,
Aperta e daí afrouxa,
Sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem...*

Guimarães Rosa

RESUMO

O presente trabalho se situa no contexto da criação de um Centro de Serviços Compartilhados – CSC na Petróleo Brasileiro S.A – Petrobras e da implementação de um modelo de gestão único, com foco na qualidade. O objetivo foi investigar em que medida isto contribuiu para a melhoria da prestação dos serviços, segundo a percepção dos clientes.

A redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços são consideradas as principais motivações para a construção de *Shared Services*, destacando-se ainda a liberação das áreas fim para concentração no próprio negócio. Enfocando predominantemente o ponto de vista da empresa, a literatura praticamente não aborda a satisfação dos clientes dos serviços, área na qual este trabalho representa uma contribuição.

O estudo utilizou Pesquisas de Satisfação de Clientes realizadas pela empresa de 2005 a 2008, período em que foi implementado o Sistema de Gestão Integrado – SGI, certificado ao final de 2008. Não foi possível estabelecer uma linha de base da taxa de satisfação anterior à implementação do SGI pelo fato de pesquisas prévias existentes terem sido modificadas quanto aos atributos investigados, perdendo a comparabilidade. Foram analisadas as percepções dos clientes estratégicos e táticos para as quais o Compartilhado presta serviços.

Os resultados mostram que os clientes estratégicos perceberam e valorizaram o esforço para a melhoria da qualidade geral do serviço prestado, visto que houve um aumento sensível do nível de satisfação com o Compartilhado como um todo. Da parte dos clientes táticos houve melhora discreta da satisfação visto que, ao se envolverem mais diretamente com as atividades operacionais cotidianas, se expõem a um maior desgaste; o aumento de demanda decorrente do crescimento rápido da empresa, as exigências devidas aos preparativos para a certificação, bem como as tensões resultantes da transferência para o Compartilhado de atividades antes executadas pelo cliente foram elementos que contribuíram para que as insatisfações se materializassem no nível tático.

A Prestação de Serviços melhorou sensivelmente na percepção dos clientes estratégicos, porém essa área apresentou queda na satisfação dos clientes táticos, pesando para isso, sobretudo, os atributos “SMS” e “custos”. A satisfação de ambos os clientes com o Relacionamento cresceu no período, atingindo nível mais alto entre os clientes táticos do que entre os estratégicos, para quem os quesitos “informações gerenciais” e “proatividade”, ficaram aquém do desejável.

A satisfação dos clientes táticos com a área de Solicitação e Negociação de Serviços permaneceu praticamente inalterada no período, sendo que Informação e Gestão foi a pior avaliada dentre todas as áreas investigadas.

Recomenda-se revisão metodológica da pesquisa de satisfação do cliente utilizada, sobretudo no que diz respeito ao recorte e definição de atributos e áreas de valor, bem como se sugere que os resultados sejam referenciados às modalidades de serviços que foram realmente avaliadas. Recomenda-se ainda que o Compartilhado realize ações para melhoria da gestão das informações gerenciais e informações sobre os serviços, aumentando a proatividade, investindo na sensibilização/capacitação das equipes de apoio e priorizando a gestão de custos, de modo a consolidar o modelo, ampliando a geração de valor para o cliente.

Palavras-Chave: Serviços Compartilhados, Satisfação de Clientes, Qualidade, Modelo de Gestão.

ABSTRACT

The present study approaches the conception of a Shared Service unit in PETROBRAS, a Brazilian Oil Company, especially focusing the implementation of the quality management system. The main objective of the present study is to investigate if the quality management system and the service level, according to the client perception, are positively connected.

Cost reduction is one of the most common reasons to create a Shared Service unit, along with the possibility to improve quality by means of standardization and allowing the other units to focus on their core business. The literature is very poor on the effects of a Shared Service unit creation on customer satisfaction levels.

The present study is based on the results of the annual Customer Satisfaction Research ranging from 2005 to 2008, which was the period of implementation of the PETROBRAS' Shared Service unit and its integrated management system (certified on ISO 9001 by 2008). Previous annual Customer Satisfaction Researches are not a reliable source of data on the subject. Notwithstanding, for each annual Customer Satisfaction Research data collected from 2005 to 2008 two levels of perceptions were considered: top and middle management.

The top management group researched data pointed to an increase in their satisfaction with service level after the creation of the Shared Services unit. On the other hand, the middle management group data had just a small increase in customer satisfaction apparently because of the daily stress of the company operations along with the impossibility of attending the expectations of immediate results the implementation of an integrated management system, notably cost reductions, health, safety and environment care, reports and proactivity. The relationship between the managers, both top and middle groups, and the Shared Service shows improvements in the Customer Satisfaction Research.

Although the quality management system implementation in PETROBRAS Shared Service has improved customer satisfaction in general, there is still a gap concerning customer expectations. The present study recommends upgrades in the managerial information system towards customers, team trainings and cost management in order to improve value creation to the customers. It also recommends adjusts in the Customer Satisfaction Research methodology so as it can better grasp the impacts of the quality management system in the customer satisfaction.

Keywords: Shared Services, customer satisfaction, quality, management system.

LISTA DE SIGLAS

ANS	Acordos de Nível de Serviços
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
IQ	Instituto da Qualidade
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IR	Importância Relativa
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Services</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i>
Petrobras	Petróleo Brasileiro S.A.
PN	Plano de Negócios
PPS	Padrão de Prestação de Serviços
PSC	Pesquisa de Satisfação de Clientes
RBC	Regional Bacia de Campos
RNNE	Regional Norte-Nordeste
RSPS	Regional São Paulo
RSUD	Regional Sudeste
SBU	<i>Strategic Business Unity</i>
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SMS	Segurança, Meio Ambiente e Saúde
TC	Termos de Compromisso
UN	Unidade de Negócios
US	Unidade de Serviços
USC	Unidade de Serviços Compartilhados

Lista de Quadros

Quadro 1 – Dimensões da Escala SERVQUAL28

Quadro 2 - Relação de Serviços Prestados pelo Compartilhado da Petrobras..... 121

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1 – Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória	29
Figura 2 - Razões para Centralizar	39
Figura 3 – Organograma das Áreas Institucionais na Petrobras.....	49
Figura 4 – Áreas Geográficas de Atuação das Regionais.....	50
Figura 5– Estrutura dos Escritórios Regionais Vigente até o Ano 2000	51
Figura 6 – Estrutura Implantada no Ano 2000.....	51
Figura 7 – Organograma dos Serviços Compartilhados da Petrobras	53
Figura 8 – Estrutura do Comitê de Gestão do Compartilhado.....	55
Figura 9 – Modelo do Estilo de Gestão Petrobras.....	58
Figura 10 – Demandas em um Sistema de Gestão Integrado – SGI	60
Figura 11 - Fluxo e Detalhamento dos Macroprocessos dos Serviços Compartilhados	61
Figura 12 – As Quatro Dimensões do Compartilhamento	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da Taxa Média de Satisfação dos Clientes Estratégicos com o Compartilhado	64
Gráfico 2 – Variação Percentual da Taxa de Satisfação dos Clientes Estratégicos com o Compartilhado	65
Gráfico 3 – Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com a Prestação de Serviços.....	65
Gráfico 4 – Variação Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com a Prestação de Serviços	66
Gráfico 5 - Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com o Relacionamento .	66
Gráfico 6 – Variação Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com o Relacionamento	67
Gráfico 7 – Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com a Prestação de Serviços.....	68
Gráfico 8 – Variação Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com a Prestação de Serviços	68
Gráfico 9 – Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com o Relacionamento	69
Gráfico 10 – Variação Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com o Relacionamento	69
Gráfico 11- Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos por Atributo no Ano de 2008 (Ordem Decrescente) e de 2005	70

Gráfico 12 – Variação Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com Todos os Atributos (2008 em Relação a 2005), em Ordem Decrescente	71
Gráfico 13 – Variação dos Atributos por Clientes Estratégicos em 2005	72
Gráfico 16 – Variação dos Atributos por Clientes Estratégicos em 2008	72
Gráfico 17 – Evolução da Taxa Média de Satisfação dos Clientes Táticos com o Compartilhado	74
Gráfico 18 – Variação Percentual da Taxa de Satisfação dos Clientes Táticos com o Compartilhado	75
Gráfico 19 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Prestação de Serviços	75
Gráfico 20 – Variação Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Prestação de Serviços.....	76
Gráfico 21 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com o Relacionamento	76
Gráfico 22 – Variação Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com o Relacionamento	77
Gráfico 23 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Solicitação ou Negociação de Serviços.....	77
Gráfico 24 – Variação Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Solicitação ou Negociação de Serviços.....	78
Gráfico 25 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Informação e Gestão	78
Gráfico 26 – Variação Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Informação e Gestão.....	79

Gráfico 27 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Prestação de Serviços	79
Gráfico 28 – Variação Percentual dos Clientes Táticos Satisfeitos com a Prestação de Serviços.....	80
Gráfico 29 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com o Relacionamento	80
Gráfico 30 - Variação Percentual dos Clientes Táticos Satisfeitos com o Relacionamento	81
Gráfico 31 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Solicitação e Negociação de Serviços.....	81
Gráfico 32 - Variação Percentual dos Clientes Táticos Satisfeitos com a Solicitação e Negociação de Serviços (2008 em Relação a 2005)	82
Gráfico 33 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Informação e Gestão	82
Gráfico 34 - Variação Percentual dos Clientes Táticos Satisfeitos com a Informação e Gestão.....	83
Gráfico 35 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos por Atributo no Ano de 2008 (Ordem Decrescente) e de 2005	83
Gráfico 36 – Variação Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com Todos os Atributos (2008 em Relação a 2005), em Ordem Decrescente	84
Gráfico 37 – Variação dos Atributos por Clientes Táticos em 2005	86
Gráfico 38 – Variação dos Atributos por Clientes Táticos em 2006	86
Gráfico 39 – Variação dos Atributos por Clientes Táticos em 2007	86
Gráfico 40 – Variação dos Atributos por Clientes Táticos em 2008	86

ANEXOS

Pesquisa da Satisfação dos Clientes da Área de Serviços – 2008 –Nível Estratégico – Avaliação das Unidades de Serviço	107
Pesquisa da Satisfação dos Clientes da Área de Serviços – 2008 – Compartilhado/RSUD - Nível Tático.....	115
Tabela 01 - Importância Relativa dos Atributos de Valor, por Área, para os Clientes Estratégicos.....	123
Tabela 02 - Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos e Muito Satisfeitos com as Áreas e Atributos de Valor.....	124
Tabela 03 - Taxa Anual de Satisfação dos Clientes Estratégicos por Área e Atributos de Valor.....	125
Tabela 04 - Importância Relativa dos Atributos de Valor, por Área, para os Clientes Táticos.....	126
Tabela 05 - Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos e Muito Satisfeitos com as Áreas e Atributos de Valor.....	127
Tabela 06 - Taxa Anual de Satisfação dos Clientes Táticos (Ajustada) por Área e Atributos de Valor.....	128

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Contextualização	18
1.2 Situação Problema	21
1.3 Objetivos do Trabalho	22
1.4 Justificativa do Trabalho.....	23
1.5 Referencial Teórico	23
1.6 Delimitações da Pesquisa	24
1.7 Estrutura do Trabalho.....	24
2 REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1 Metodologias de Pesquisas de Qualidade	27
2.2 Literatura sobre Serviços Compartilhados e Modelos de Gestão.....	30
3 METODOLOGIA.....	41
4 A IMPLEMENTAÇÃO DO SHARED SERVICE NA PETROBRAS.....	49
4.2 A Governança no Compartilhado da Petrobras.....	55
4.2.1 Estilo de Gestão: Modelo Coordenado-Descentralizado	58
4.3 Plano de Negócios e Sistema de Gestão Integrado do Compartilhado.....	61
5 RESULTADOS	65
5.1 Resultados dos Clientes Estratégicos	65
5.1.1 Valoração Geral do Compartilhado pelos Clientes Estratégicos	65
5.1.2 Satisfação dos Clientes Estratégicos por Áreas de Valor.....	66

5.1.3 Satisfação dos Clientes Estratégicos por Atributo	68
5.1.4 Valoração dos Atributos (Clientes Estratégicos)	72
5.2 Resultados dos Clientes Táticos	75
5.2.1 Valoração Geral do Compartilhado pelos Clientes Táticos	75
5.2.2 Satisfação dos Clientes Táticos por Área de Valor	76
5.2.3 Satisfação dos Clientes Táticos por Atributo	80
5.2.4 Valoração dos Atributos (Clientes Táticos).....	85
6 DISCUSSÃO	89
6.1 Discussão da Metodologia	89
6.2 Discussão dos Resultados	92
7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	98
7.1 Conclusão	98
7.2 Recomendações	99
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
A N E X O S	107

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O cenário organizacional que vem se configurando no mundo contemporâneo, extremamente competitivo e globalizado, tem impulsionado as empresas a buscar melhor desempenho, imprimindo velocidade cada vez maior às mudanças internas, de modo a se adaptar rapidamente às novas exigências, por meio da adoção de novas tecnologias, redução de custos, uso mais racional dos recursos, melhoria da qualidade e implantação de métodos mais dinâmicos de trabalho, visando com isso aumentar a satisfação dos clientes e demais partes interessadas. Assim, impõe-se a agilidade no atendimento das demandas e a permanente busca por diferenciais competitivos torna-se estratégia de sobrevivência para as empresas.

Desde o início da década de 1980, muitas empresas vêm adotando medidas para melhor aproveitamento de seus recursos, seja internamente, com a implantação de programas de melhoria da qualidade da gestão e dos processos, seja externamente, com a prática de alianças e parcerias. Nessa linha, na década de 1990, mais de 50% das corporações americanas e européias implantaram algum tipo de iniciativa de compartilhamento de serviços – serviços de finanças, contabilidade, tecnologia da informação ou outra área de suporte, como forma de reduzir custos e ganhar vantagem competitiva. O estabelecimento de melhores formas de organizar os negócios ajuda a assegurar o alcance das metas estratégicas, permitindo a liberação de recursos para atividades essenciais.

A melhoria de resultados com a otimização dos processos de prestação de serviços tem levado diversas organizações a investirem na implantação de programas de melhoria da qualidade e a criarem Centros de Serviços Compartilhados – CSC, também conhecidos como *Shared Services*¹, concentrando sob uma mesma administração as atividades de apoio e suporte. Assim as empresas eliminam, em termos de processo, a execução de tarefas, o controle das

¹ Segundo QUINN, COOKE e KRIS (2000, p. 11), “shared service é a prática em que unidades de negócios de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas”.

pessoas, da tecnologia de apoio e infraestrutura, transferindo-os para os CSC, que os fornecerão à empresa sob a forma de prestação de serviços. Isso permite que os setores responsáveis pelo *core business* concentrem-se em seus processos estratégicos.

É crescente o número de empresas de grande porte que em diversos países têm adotado a estratégia de criar Centros de Serviços Compartilhados e concentrar neles as atividades de suporte, beneficiando-se dos ganhos de escala, eficiência e flexibilidade, com excelentes resultados, como por exemplo Boeing, Nike, Reebok, Cisco Systems, Shell e, no Brasil, Vale do Rio Doce, TGestiona (do Grupo Telefónica), Braskem, Odebrecht, Brasil Foods, Oi, IBM, Estácio Participações, Votorantim, Alcoa e Grupo Silvio Santos, dentre muitas outras.

A implantação de unidades de serviços compartilhados tem se revelado vantajosa, segundo a percepção de várias empresas que adotaram esta medida; dentre as vantagens mais relevantes citam-se:

- Acrescentar valor à empresa, preservando e valorizando a cultura interna da organização e seu quadro de empregados;
- Buscar crescimento estratégico;
- Criar nova responsabilidade de gerenciamento;
- Focar nos serviços e suporte;
- Permitir que as unidades de negócios foquem nos aspectos estratégicos das operações;
- Transferir atividades secundárias das unidades de negócios para os processos principais dos serviços compartilhados;
- Permitir a concentração de recursos que desempenhem as mesmas atividades de suporte;
- Fornecer atividades de suporte a custos baixos com altos níveis de serviço;
- Alavancar investimentos tecnológicos; e
- Focar na melhoria contínua.

A implantação do CSC pode acontecer de duas formas: terceirizada – aglutinando serviços de diferentes organizações, ou própria, em que os serviços ficam subordinados a um único comando corporativo, sujeito às normas internas da empresa.

Muitas organizações que criaram CSC decidiram terceirizá-los para facilitar que suas atenções convergissem para o objetivo estratégico de seus negócios. No entanto, vale lembrar que o movimento de terceirização praticado pelas empresas no final da década de 1990 levou a muitos problemas, afetando a relação de confiança e responsabilidade ao colocar a empresa na dependência de pessoas de fora e, portanto, pouco comprometidas com sua filosofia. A implementação de iniciativas desta natureza costuma acarretar forte impacto no clima organizacional, pois desencadeia mudanças radicais, similar à “onda” subsequente aos processos de reengenharia.

Se por um lado a terceirização do CSC caracteriza-se pela complexidade, por outro lado, a implantação de um CSC próprio apresenta um impacto significativamente menor na ambiência interna. Ainda assim, a adoção de um modelo de gestão baseado no atendimento a requisitos de normas certificadoras afeta diretamente os empregados, pois promove mudanças no modo de trabalhar, com foco na padronização dos processos, no acompanhamento da execução das atividades e na solução de problemas, dado que a busca constante por melhorias conduz à permanente verificação de procedimentos. Isto, é claro, afeta o clima interno entre os empregados – e também suscita a possibilidade de mudanças, como a diminuição do número de funções, a eventual mudança de local de trabalho, a necessidade de requalificação de pessoal, dentre outros fatores.

Iniciativas estratégicas desta natureza, pelo grau de comoção que acarretam, só podem ser avaliadas como bem sucedidas quando apresentarem resultados positivos nos seguintes aspectos: adequado sistema de controle, procedimentos padronizados e disseminados e cultura que assegurem a obtenção de objetivos de longo prazo. As metas das unidades de CSC incluem retornos estratégicos planejados e o fortalecimento da relação cliente-fornecedor com ganhos para os dois lados.

No Brasil, a utilização de programas de qualidade já era prática bastante difundida entre as empresas quando o conceito de compartilhamento começou a ser desenvolvido no final da década passada e no início dos anos 2000, e vem despertando cada vez maior interesse nas empresas, especialmente quando se trata de empresas integrantes de um mesmo grupo econômico.

1.2 Situação Problema

Este trabalho procura responder, essencialmente, a seguinte questão: houve melhoria na qualidade da prestação dos serviços ofertados no Centro de Serviços Compartilhados da Petrobras com a adoção do SGI, na percepção do cliente?

Segundo Farias Filho (2005), sob a ótica da Gestão Estratégica, a situação problema deve representar uma questão estratégica a ser resolvida ou que esteja de alguma forma comprometendo o desempenho atual da empresa. Pode ser, ainda, uma ação de melhoria proposta para o futuro e os desafios a serem superados. Como se verá a seguir, a situação problema com a qual se defronta este trabalho vai nesta última linha.

A adoção de um modelo único de gestão com foco na padronização de processos no contexto de um Centro de Serviços Compartilhados não é uma tarefa fácil para uma empresa. Não raro, essa decisão esbarra em resistências internas, visto que tanto da parte da administração como da parte do corpo técnico se requerem adaptações, mudanças de procedimentos e de atitudes, muitas vezes conflitando com a própria cultura organizacional vigente. Portanto, é importante que a administração procure saber se a implantação de modelos dessa natureza, uma vez levadas a cabo, trouxeram ou não ganhos e aspectos positivos para a empresa, em especial, para algumas partes interessadas, dentre elas acionistas, empregados e clientes.

A Petrobras - Petróleo Brasileiro S.A. empresa onde este estudo de caso se realiza, já era uma empresa consolidada e há longo tempo no mercado quando decidiu pelo compartilhamento dos serviços, o que ocorreu na reestruturação organizacional realizada no ano 2000, momento em que decidiu também pela

criação de Unidades de Negócio para seus processos principais. Coube a cada uma dessas unidades, inclusive ao Compartilhado, definir qual o modelo de gestão mais apropriado para o seu tipo de negócio.

Nesse contexto, quando o Compartilhado optou pela adoção de um modelo único de gestão, isto representou uma mudança que poderia ser recebida como uma ameaça ou risco, impactando tanto os processos de prestação de serviços, o relacionamento com os clientes, quanto a própria cultura organizacional como um todo.

Do ponto de vista do Compartilhado, a unificação da gestão representou um ganho organizacional, ao simplificar procedimentos, processos e indicadores. Contudo, o CSC sentia a necessidade de saber de que forma tais mudanças tinham sido percebidas pelos clientes, em termos de melhoria de qualidade dos serviços.

1.3 Objetivos do Trabalho

A proposta deste trabalho é verificar se a implantação de um modelo único de gestão com foco na padronização de processos por um CSC é percebida e valorizada pelos clientes. O estudo, realizado na Petrobras, analisa Pesquisas de Satisfação de Clientes realizadas de 2005 a 2008, acompanhando diferentes fases de implementação do modelo. A percepção dos clientes funciona como um sinalizador para a necessidade de elaboração de planos de melhoria dos processos, dos serviços prestados, das informações gerenciais disponibilizadas e da qualidade do relacionamento.

Como objetivos específicos deste estudo podem-se citar:

- Analisar brevemente o cenário em que se verificou a necessidade de adotar o compartilhamento de serviços e um sistema único de gestão;
- Relatar o processo de implantação do Sistema de Gestão Integrado - SGI no CSC e os principais pontos de resistência suscitados;
- Discutir criticamente a metodologia utilizada pela empresa para conhecer a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços;

- Analisar a evolução do grau de satisfação dos clientes, confrontando os resultados das pesquisas realizadas durante a implantação do SGI; e
- Identificar pontos para melhoria de processos e serviços a partir da percepção dos clientes.

1.4 Justificativa do Trabalho

Uma vez implantado o Compartilhado, a Petrobras vem realizando pesquisas de satisfação de clientes desde 2003. A partir de 2005, ano que coincidiu com o início da implementação do Sistema de Gestão Integrado - SGI, essa pesquisa vem sendo realizada anualmente e seus resultados são apresentados, discutidos e analisados no âmbito da Unidade a cada ano. Entretanto, diferentemente das análises anuais, que têm o objetivo de verificar o nível de excelência em prestação de serviços alcançado no momento, este estudo visa captar as reações dos clientes às mudanças recém introduzidas ao longo de todo o processo de implementação do novo modelo de gestão e buscar elementos que subsidiem avaliar a contribuição do SGI na melhoria da qualidade percebida pelo cliente.

Este trabalho analisa a satisfação dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado pelo CSC entre 2005 e 2008, ano que culminou com a certificação do SGI em dezembro de 2008. A proposta não é aferir o estágio em que o Compartilhado se encontrava no caminho da excelência, mas sim comparar o nível de satisfação do cliente ao longo dos quatro anos, verificando sua evolução durante o processo de implementação do modelo e detectando as principais tendências.

1.5 Referencial Teórico

O presente estudo fundamenta-se na literatura relativa ao relacionamento cliente – fornecedor, em especial ao binômio “*cliente interno – prestador de serviços*” em organizações *Shared Services*.

Os trabalhos consultados provêm das disciplinas de Administração e Negócios, Marketing de Serviços e Gestão pela Qualidade, com base nos conceitos

e experiência de gestão segundo os modelos das escolas americanas e japonesas, abordando também aspectos da gestão de mudanças.

1.6 Delimitações da Pesquisa

O presente trabalho utiliza pesquisas de satisfação de clientes realizadas de 2005 a 2008. Seria interessante confrontar os resultados dessa época com os de períodos anteriores, mas não foram realizadas pesquisas de satisfação de clientes previamente à criação do Compartilhado e nem tampouco houve pesquisas conduzidas pelos antigos escritórios administrativos (embora possuísem sistema de gestão de qualidade certificado) que permitisse conhecer o grau de satisfação com a qualidade segundo a percepção do cliente. Foram realizadas pesquisas de satisfação de clientes nos anos de 2001 e 2003, mas as mudanças nos atributos inviabilizam a comparação com os de anos posteriores. Por essa razão, este trabalho carece de um referencial que sirva como linha de base.

A pesquisa limitou-se a clientes localizados no Brasil, em 19 estados da federação, além do Distrito Federal, onde a Petrobras tem unidades operacionais.

Os clientes do Compartilhado são internos à empresa e compreendem os órgãos que contratam seus serviços. No âmbito deste trabalho foram entrevistados apenas os gerentes das unidades clientes, de nível estratégico e tático, não alcançando todos os usuários dos serviços prestados pela unidade.

1.7 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho é composto dos seguintes capítulos:

Capítulo 1 – Introdução, contendo a contextualização do tema, a descrição da situação problema que deu origem à pesquisa, seus principais objetivos, o referencial teórico que a orienta, bem como suas delimitações e escopo.

Capítulo 2 – Revisão de literatura, abordando aspectos metodológicos relativos a técnicas de identificação de oportunidades de melhoria, textos relativos aos *shared*

services e à qualidade dos modelos de gestão como elementos fomentadores da competitividade das empresas, bem como textos sobre mudanças organizacionais e gestão de processos e de pessoas. Contempla ainda resultados de pesquisas de mercado mostrando as principais razões para a implantação de CSC e para a centralização da gestão.

Capítulo 3 – Descreve a metodologia utilizada no trabalho, incluindo a caracterização dos entrevistados, as diferentes áreas de valor sobre as quais se manifestaram bem como os atributos compreendidos por área. Compreende ainda a estratégia adotada para aferir a satisfação dos clientes e os ajustes que tiveram que ser feitos para a utilização dos dados.

Capítulo 4 – Este capítulo descreve as etapas envolvidas na implementação do modelo de gestão pela Unidade de Serviços Compartilhados da Petrobras. Inicia com um breve histórico da organização, voltando-se então para sua estrutura básica, modelo de governança, seu Plano de Negócios, a implantação do Sistema de Gestão Integrado e sua certificação.

Capítulo 5 – Mostra os resultados obtidos a partir das pesquisas de satisfação com o Compartilhado, realizadas com clientes táticos e estratégicos, referentes às áreas de valor e aos atributos, bem como sua evolução ao longo de quatro anos.

Capítulo 6 – Discute criticamente a metodologia utilizada na pesquisa, apontando suas principais fragilidades; analisa e explica os resultados apresentados no Capítulo 5, contextualizando-os com as mudanças internas ocorridas na empresa.

Capítulo 7 - Relata as principais conclusões a que conduz o estudo realizado, destacando os principais pontos para melhoria e apresenta algumas recomendações para a consolidação do modelo de gestão. Além disso, sugere linhas de investigação para futuros estudos complementares.

As referências bibliográficas consolidam não somente os textos de autores citados neste trabalho, mas também as demais obras consultadas. Finalmente, o Anexo traz o material de apoio utilizado, contendo, dentre outros, os questionários

aplicados e as tabelas com os dados tabulados, contendo a importância relativa dos atributos, percentuais de clientes satisfeitos e taxas de satisfação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Metodologias de Identificação de Oportunidades de Melhoria

É comum, no âmbito da maioria das organizações, a utilização de métodos e técnicas para conhecer a sua *performance* segundo o olhar do cliente e, a partir desses dados, tentar identificar atributos críticos e analisar as oportunidades de melhoria contínua em seus processos. Vários são os instrumentos disponíveis para isso encontrados na literatura; dentre os principais, destacam-se três métodos, que serão brevemente apresentados a seguir.

a) Matriz de Importância x Desempenho

Este método, bastante difundido e de ampla utilização por organizações e institutos de pesquisa, parte do cruzamento dos dados relativos a importância e desempenho para avaliar o grau de satisfação com o objeto da pesquisa. Sua utilização vem sendo questionada por muitos estudiosos, por não reconhecer a assimetria entre desempenho e a satisfação do cliente (WALTER *et al.*, 2006, p. 55), assimetria essa que será ilustrada adiante.

A análise da importância x desempenho é uma técnica de identificação de oportunidades de melhoria. Ela procura dar à organização uma visão sobre quais atributos de seu produto ou serviço deve ser melhorados para gerar mais satisfação a seus clientes. Os clientes avaliam a importância subjetiva e o desempenho da organização no atendimento de suas expectativas com o serviço.

Os dados obtidos na pesquisa são dispostos numa matriz bidimensional, dividida em quatro quadrantes, o que auxilia na identificação dos pontos que devem merecer mais atenção nos planos de melhoria da empresa: o quadrante da “vantagem competitiva” (alta importância e desempenho), o quadrante que merece atenção imediata (alta importância e baixo desempenho) e, finalmente os quadrantes de baixa importância, com alto ou baixo desempenho. Estes últimos podem estar representando desperdício de recursos da empresa, que poderiam ser melhor empregados em outro lugar.

b) Modelo SERVQUAL

Criada a partir dos estudos de Zeithaml *et al.* (1990), a escala SERVQUAL destina-se a medir a qualidade do serviço por meio da percepção dos clientes, de modo que o instrumento de pesquisa contempla questões sobre suas expectativas a respeito de determinado serviço e sua percepção sobre o serviço prestado. Assim, ao responder a pesquisa, o respondente expressa a diferença entre a sua expectativa e a percepção que teve do serviço.

Originalmente foram estabelecidas dez dimensões da qualidade do serviço que a pesquisa abordaria; posteriormente, após aplicações e tratamentos estatísticos, as autoras simplificaram o instrumento, concentrando a abrangência da escala SERVQUAL em cinco dimensões.

Dimensões originais	Dimensões atuais	Descrição
Tangíveis	Tangíveis	Refere-se à imagem e às instalações físicas, equipamentos, aparência do pessoal da empresa.
Confiabilidade	Confiabilidade	Capacidade e habilidade de implementar o serviço prometido de forma segura e precisa. Credibilidade.
Presteza	Presteza	Prontidão. Boa vontade para prestar auxílio ao cliente. Pronto atendimento. Atendimento rápido e imediato.
Competência Cortesia Credibilidade Segurança (garantia)	Segurança	Conhecimento e cortesia dos empregados e suas habilidades inspirando credibilidade e confiança.
Acessibilidade Comunicação Conhecimento (compreensão das necessidades do cliente)	Empatia	Consideração e atenção individualizada que a empresa dispensa aos seus clientes.

Quadro 1 – Dimensões da Escala SERVQUAL

Fonte: Adaptado de Zeithaml et al (2003).

A qualidade é avaliada através da análise da diferença entre o desempenho esperado e o percebido pelo cliente em 22 itens da escala distribuídos nessas cinco dimensões, o que determina se o serviço será considerado de alta ou baixa qualidade. Os fatores que apresentarem maior diferença negativa entre o desempenho esperado e o percebido são os que devem receber prioridade para melhoria.

As autoras ressaltam que a escala SERVQUAL é uma escala padronizada, podendo ser aplicada em qualquer organização que presta serviços, sendo apenas necessário promover pequenos ajustes ou adaptações para que reflita melhor a

realidade de cada empresa. Contudo, não existe consenso na literatura sobre se esses determinantes são adequados ou suficientes para avaliar a qualidade.

c) Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória

Este modelo identifica e classifica três tipos de atributos que influenciam a satisfação dos clientes:

- **Atributos obrigatórios**, compreendendo os pré-requisitos básicos;
- **Atributos unidimensionais**, nos quais a satisfação é proporcional ao desempenho; e
- **Atributos atrativos**, considerados pontos chave para encantar ou surpreender o cliente, mas que se não forem oferecidos não serão reclamados.

O modelo Kano vem ganhando espaço nos meios acadêmicos e diferentes setores empresariais por levar em consideração a não linearidade entre desempenho e satisfação, conforme mostra a Figura 1.

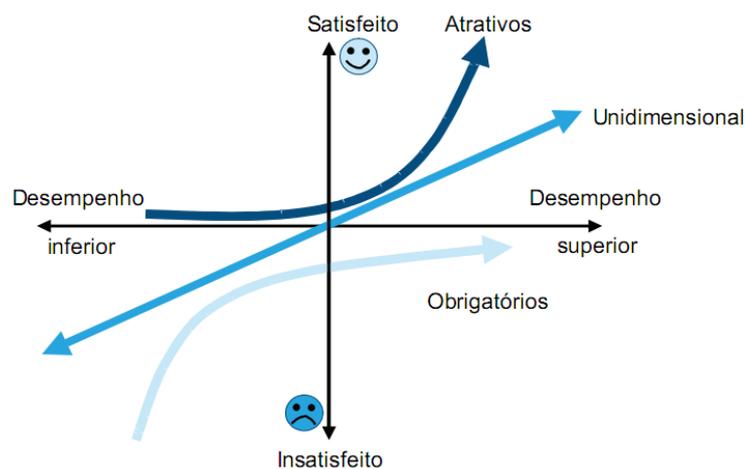


Figura 1 – Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória

Fonte: Walter et al (2006).

Walter *et al.* (2006) questionaram a validade da matriz de importância x desempenho e também o método SERVQUAL, devido ao fato de não considerarem o relacionamento assimétrico e não-linear entre desempenho e satisfação, que é a

questão chave a que o modelo Kano visa atender. Segundo esses autores, decisões fundamentadas unicamente na matriz de importância x desempenho podem resultar equivocadas, razão por que não deve ser utilizada como único instrumento numa pesquisa.

2.2 Literatura sobre Serviços Compartilhados e Modelos de Gestão

A área de serviços vem crescendo cada vez mais em importância no mundo dos negócios e mesmo para produtos muito técnicos há sempre um serviço associado; segundo Kanitz (2004):

Ninguém mais opera exclusivamente nos setores do comércio e da indústria. Na realidade, esses dois setores dependem dos serviços que prestam, não dos produtos que entregam. O mundo empresarial de hoje é o mundo dos serviços.

Esse autor afirma que um dos desafios para as empresas de hoje é assumir a cultura de serviços, combatendo uma mentalidade que vem de nossas raízes coloniais escravocratas, em que servir se associa a servilismo, subserviência, degradação ou, no mínimo, um fardo que se deseja evitar. A prevalência desta ideologia muitas vezes leva as empresas a subestimarem suas áreas de serviços, não as valorizando tanto quanto deveriam, diferentemente do que ocorre nas culturas que não vivenciaram tal experiência.

Ainda segundo Kanitz (2004):

Em culturas em que não houve a escravidão, servir o outro é um prazer, é algo feito de bom grado, incentivado e remunerado. Um comportamento altruístico que gera o círculo virtuoso da reciprocidade.

Segundo o Glossário do Manual de Gestão do Serviço Compartilhado da Petrobras, “serviço” é definido como um grupo de processos organizados e classificados, necessários à geração dos produtos e sua entrega aos clientes. Uma das dificuldades na compreensão do conceito de “serviço” reside na forma como é gerado e entregue aos clientes, exatamente por ser intangível, diferentemente dos produtos físicos. Kotler (1998, p. 414) atribui ao prestador de serviços a incumbência

de tornar tangível o intangível. Este autor vê nos serviços quatro características básicas:

- **Intangibilidade:** deve-se ao fato de que não podem ser vistos, sentidos ou provados antes de serem comprados;
- **Inseparabilidade:** são consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos, com a interação direta fornecedor-cliente afetando o resultado final;
- **Variabilidade:** dependem sempre de quem presta, bem como de quando e onde são produzidos; e
- **Perecibilidade:** não podem ser estocados, pois a entrega é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente.

Uma tendência que se observa atualmente nas maiores empresas, em todo o mundo, é a do compartilhamento de serviços, inspirada na filosofia das alianças e parcerias, que remonta ao passado longínquo da humanidade. Noutras palavras, a “globalização do mercado” que vivemos nos dias atuais não é fenômeno recente. A globalização, segundo Lynch (1994, p. 13),

[...] tem sido uma onda contínua da história que foi interrompida apenas pela Idade Média. Começou há 2500 anos com os fenícios, prosseguiu com Alexandre, o Grande e foi expandida no Império Romano. Após um hiato de 1000 anos, ela retornou com as viagens de Colombo, com as conquistas espanholas nas Américas, com a ascensão dos holandeses e ingleses, como grandes comerciantes mundiais, e com a construção do grande império colonial nos anos 1800. (...)

A expansão do mercado – e mesmo a globalização – como um fenômeno tem estado inextricavelmente ligada a empreendimentos cooperativos há dezenas de séculos. As primeiras *joint ventures* foram formadas no antigo Egito e na Fenícia, quando mercadores cooperavam em suas atividades comerciais. Depois da descoberta europeia das Américas, uma nova era de globalização dos mercados gerou colaborações significativas, freqüentemente com sanção, apoio e compartilhamento de riscos e recompensas por parte do governo.

Ainda segundo Lynch (1994), o espírito geral de colaboração vem se expandindo com o crescimento da adoção dos programas de qualidade no trabalho, em que a cooperação é utilizada como ferramenta efetiva para aprimorar o desempenho. Este senso de cooperação é de fundamental importância para o sucesso das alianças e/ou parcerias que proliferam atualmente nas organizações. Nessa linha é que surge, também, a cultura do compartilhamento de serviços.

Para Lynch (1994), todos os impactos gerados pelas alianças devem ser analisados e acompanhados, especialmente aqueles referentes às parcerias para compartilhamento de serviços, isto por incluírem mudanças significativas na atuação e comportamento das pessoas e na maneira como são desempenhadas as atividades de operação e controle de processos.

Os Centros de Serviços Compartilhados podem ser formados por alianças entre empresas distintas ou de um mesmo grupo econômico, ou ainda dentro de uma mesma organização. O que os caracteriza não é a circunstância de estarem ou não sob a mesma organização, mas seu propósito. Segundo Moller, 1997 (*apud* ULBRICH, 2006, p.197), Centro de Serviços Compartilhados pode ser definido como

[...] unidade organizacional independente que presta serviços para mais de uma unidade dentro de uma organização, possui equipes e recursos próprios e firma contratos (formais ou não) com seus clientes através de 'acordos de nível de serviços'.

A expansão do compartilhamento de serviços vem ao encontro de um dos objetivos estratégicos vitais das organizações, que é a redução de custos pela otimização de recursos, liberando as áreas clientes para que se concentrem mais em seus negócios principais, o que pode ser resumido nas palavras de Schulman *et al.* (2001, p. 3):

No ambiente cada vez mais competitivo de hoje, há uma constante pressão para que os líderes empresariais agreguem valor às suas empresas através da minimização de processos que não sejam centrais para as operações da empresa e que se concentrem em processos estratégicos ou principais.

Ainda segundo esses autores, o cenário mundial exige que cada unidade de negócio foque primordialmente as partes estratégicas de sua operação, colocando mais energia no seu desempenho e cortando processos menos estratégicos, que enviam para a unidade de serviços compartilhados. O resultado é que a unidade de negócio repassa esses serviços não para um fornecedor terceirizado, mas para outra organização sob o guarda-chuva da mesma empresa.

Na visão de Porter (1985), o compartilhamento nem sempre é vantajoso; uma unidade empresarial pode compartilhar diversas atividades com outra unidade da empresa, inclusive atividades primárias e de apoio, mas isso só pode ser

considerado vantagem sustentável se o resultado obtido com a implementação do compartilhamento for superior ao seu custo. Ainda segundo esse autor, a vantagem competitiva resulta da habilidade da empresa em desempenhar as atividades requeridas com um custo inferior ao de seus concorrentes, ou de alguns deles, criando um valor adicional para o cliente ou ganhos para o processo.

Aguilar (2009), chefe mundial de gerenciamento de custos da Consultoria Deloitte, acredita nas vantagens do compartilhamento. Para ele,

[...] companhias que optam por estruturas integradas costumam ter custos menores que aquelas que optam por modelos descentralizados. Compartilhamento e terceirização de serviços ajudam a reduzir gastos. A migração para um modelo mais integrado permite obter ganhos de escala e aumenta a eficiência da companhia. Mas apenas reduzir custos não basta. Também é preciso investir, mesclando iniciativas de curto, médio e longo prazo.

De fato, tanto para Aguilar como para inúmeros autores, outras iniciativas são tão importantes no aumento da competitividade da empresa quanto a minimização de custos. Para ele, *“as empresas precisam repensar seus modelos de negócios considerando três pontos: a saúde da companhia, sua estrutura de custos e a preparação para um ciclo de alta do mercado”* (AGUILAR, 2009).

Por trás dessa percepção pode-se descortinar uma visão mais sistêmica e integrada da empresa moderna, presente em diversos autores; enquanto as escolas de administração vêm focando funções gerenciais isoladamente, como o *marketing*, finanças ou produção, acreditando que a melhoria das partes se refletirá sobre o todo, cabe, segundo Rodriguez (2007, p. 32), perceber que

[...] o desempenho de um sistema depende de como suas partes interagem, e não de como elas se comportam isoladamente. Assim, se desejarmos compreender o porquê de um sistema fazer determinada coisa e como ele faz, não é com a análise que teremos a resposta, mas com a síntese.

Note-se que, nessa abordagem, a ênfase se desloca das unidades isoladas para o modelo de gestão como um todo. Por isso é que, ainda segundo Rodriguez (2007, p. 194),

[...] para o adequado funcionamento de uma organização, é necessário que haja um modelo de gestão definido. Muitas vezes, o modelo de gestão de uma organização é implícito, ou seja, não é claro e nem visível para a maioria dos empregados, ou às vezes nem mesmo existe para a adequada sinergia entre pessoas da organização. No entanto, o modelo de gestão deve ser explícito e perfeitamente claro para todos.

O modelo de gestão, ao estruturar e organizar a integração de todos os sistemas, expressa a própria organização, bem como sua cultura. O objetivo essencial desse modelo é, em última instância, a busca da Qualidade Total, que faz com que, no dizer de Milet (1997), a empresa se empenhe na obtenção de produtos ou serviços cada vez melhores e mais baratos, com vistas a assegurar a satisfação total do cliente.

A Qualidade Total integra idéias dos autores que popularizaram o conceito no Japão e dos autores ocidentais modernos, destacando-se Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa, dentre outros. Segundo historia Milet (1997, p. 23), esse conceito herdou influência de diversas escolas; da administração científica vêm o rigor do controle estatístico de processos, a definição de indicadores de qualidade e produtividade, a disciplina do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) para a filosofia de melhoria contínua, a não aceitação de erros e a busca pela perfeição. Da escola de relações humanas derivam a gestão participativa, a ênfase no treinamento e no desenvolvimento na organização, a eliminação do medo e a preocupação com o orgulho dos trabalhadores, o *empowerment* e a ênfase na liderança e motivação. Da administração por objetivos vêm a visão estratégica, sustentada em um processo de planejamento que garanta uma constância de propósitos para a organização, bem como o relacionamento fornecedor-cliente sem ter o preço como único parâmetro. Do *marketing* vem a ênfase principal na total satisfação dos clientes e na relação cliente-fornecedor dentro das organizações. Finalmente, da segurança militar vem a garantia da qualidade.

Assim, ainda segundo Milet (1997, p. 22 e 23), a expressão Qualidade Total assumiu o significado de

[...] uso dos conceitos de qualidade em todas as áreas das empresas, partindo do princípio de que todas elas têm responsabilidade, não só na liberação de produtos de qualidade, mas, também, na perenização desse processo com a sobrevivência da empresa. Atualmente, fala-se em gestão

pela qualidade para designar uma filosofia gerencial em que a qualidade é uma preocupação de toda a organização.

[...] A Gestão pela Qualidade Total significa o empenho de toda uma empresa na obtenção de produtos e serviços cada vez melhores e mais baratos, visando a satisfação total do cliente. É preciso atender o consumidor tendo em mente que qualidade é o que ele vê e sente.

A questão da qualidade é o foco central da gestão empresarial moderna, na visão de muitos autores; Kotler (1993) considera que os clientes sempre darão preferência aos produtos que ofereçam a melhor qualidade, desempenho e benefícios. Aos administradores das organizações cabe despender esforços em produzir bons produtos e melhorá-los ao longo do tempo. Normann (1993) afirma que a percepção da qualidade do serviço se dá em cada momento de contato entre o cliente e a prestadora do serviço, podendo interferir positiva ou negativamente nessa relação. Esses momentos são, segundo ele, denominados “*momentos da verdade*”. Segundo Rocha e Christensen (1999), um dos conceitos mais importantes na determinação do composto de produto de uma empresa, seja qual for o produto ou serviço oferecido, é o de qualidade.

A qualidade do serviço ou produto final do processo depende da qualidade ao longo de toda a cadeia produtiva; conforme explica Gale, na conquista de uma posição competitiva e de bons resultados comerciais, qualidade é a força motriz mais importante do que qualquer outro fator, como fatia de mercado, custos baixos e crescimento do mercado (apud ANDRADE, 2005, p. 34). No final, na ponta da cadeia produtiva predomina a avaliação subjetiva da qualidade, ou seja, a qualidade percebida pelo cliente, segundo Peres (apud ANDRADE, 2005, p. 34).

Dentre as principais dificuldades enfrentadas na implantação de um modelo de gestão baseado na qualidade destaca-se a resistência das pessoas (dos empregados e, sobretudo, do corpo técnico e gerencial). Isso porque trata-se de um processo que envolve mudanças que retiram as pessoas de sua “zona de conforto”; a psicologia mostra que muitas vezes os indivíduos tendem a se opor a forças que buscam levá-los a um novo patamar de equilíbrio. Vasconcelos *et al.* (2004)

entendem que a emergência de conflitos pode chegar a impedir a realização de mudanças e reestruturações, principalmente quando a empresa deixa transparecer contradição entre o discurso e a prática, ou quando suscita expectativas não realizadas, aumentando o nível de stress e frustração. A falta de comprometimento visível da administração com a mudança, o número excessivo de normas, ou normas mal definidas ou não priorizadas, também prejudicam a implementação de programas de qualidade, segundo Brown et al. (1996). De fato, o foco na implantação de rotinas e procedimentos pode desencadear antagonismos e gerar disputa de interesses. Mas, segundo Hernandez e Caldas (2001), a resistência não tem só o lado ruim; pelo contrário, é um fenômeno saudável.

Se parece haver consenso entre os mais diversos autores quanto à exigência da qualidade, cabe a pergunta: que é Qualidade e como alcançá-la? Aqui é que as respostas divergem, a tal ponto que, como dizem Rocha e Christensen (1999), o nível de qualidade do produto ou serviço deve ser definido a partir do significado que a qualidade tenha para o consumidor e da sensibilidade do consumidor à qualidade. Em suas últimas conseqüências, qualidade é aquilo que o consumidor acha que é.

Sobre a forma de alcançar a qualidade, Lewis (1992) afirma que os padrões de excelência, inovação, produtividade e valor para o cliente vêm aumentando muito ultimamente, impulsionados especialmente pela força da concorrência. Isto tem estimulado a cooperação entre diferentes empresas e também o relacionamento mais próximo com os clientes/usuários e alinhamento mais efetivo com os fornecedores.

Denton (1990) destaca o papel da liderança na internalização da idéia de qualidade na empresa; para ele, *“serviço é cultura. Serviço com qualidade inferior, da mesma forma que serviço com qualidade superior, começa pelo topo”*. São, portanto, ações da liderança, dando sempre o exemplo a ser seguido, que estimulam a assimilação dos conceitos de qualidade por todos os níveis da organização. E para isso, segundo ele, *“o treinamento e a motivação são essenciais se os empregados da linha de frente precisam entender o seu papel no*

desenvolvimento da satisfação dos clientes, mas a necessidade de ensaios e padrões é igualmente importante". Embora a princípio não pareça, isto se reflete diretamente no nível de satisfação que o cliente aponta nas pesquisas e reforça o argumento sobre a importância de treinar o pessoal nos procedimentos de trabalho além de garantir a qualidade do atendimento e acompanhar mais de perto o desempenho nos aspectos referentes, por exemplo, ao número de solicitações não resolvidas, ao tempo médio de resposta à solução de problemas ou ao retorno de ligações telefônicas.

Um outro aspecto que impacta na gestão e, por isso, vale destacar, é a estrutura colegiada, que vem proliferando entre empresas de grande porte através de diretorias executivas e conselhos de administração, em organizações de médio porte e também nos níveis intermediários (ou de suporte) de organizações de grande complexidade. Segundo Cury (1994, p. 244):

Uma das características marcantes das organizações contemporâneas, em larga escala, é o advento da administração plural, com o conseqüente declínio da chefia singular, como uma estratégia para enfrentar de maneira mais adequada o processo de tomada de decisão, dificultado ainda mais pela diversidade e complexidade das múltiplas funções desenvolvidas. Assim, na chefia colegiada, não mais existe um grande chefe tomando as decisões políticas e estratégicas da empresa, mas uma pluralidade de membros, de diferentes profissões, dividindo as responsabilidades, competindo a esse grupo o poder decisório maior.

Esse tipo de estrutura, onde prevalece a vontade da maioria e cabe ao executivo principal a responsabilidade de levar a efeito a decisão do colegiado, caracteriza-se por:

- a tomada de decisão pertence ao grupo;
- a responsabilidade da execução é impessoal;
- poderes restritos dos membros;
- situa-se em nível hierárquico superior;
- as ordens partem de um grupo para cada empregado, mas cada empregado só tem um chefe imediato.

Ainda segundo Cury, a gestão colegiada apresenta vantagens e desvantagens. Dentre as vantagens, citam-se facilitar a participação de especialistas, a impessoalidade do julgamento e a formação de pontos de vista mais gerais. Por outro lado, dentre as desvantagens podem-se mencionar as decisões mais demoradas, a responsabilidade mais diluída e a fraqueza na direção de operações cotidianas.

Para finalizar, vale a pena complementar a literatura acadêmica sobre compartilhamento de serviços com abordagens mais pragmáticas, apesar de menos preocupadas com o rigor teórico. Neste terreno, encontram-se referências a duas pesquisas conduzidas por empresas de consultoria. Uma delas, realizada pela Arthur Andersen em 2006, da qual participaram a Petrobras, a Alcoa, Cargill, Editora Abril, Johnson & Johnson, TGestiona e Telemar, confirmou a teoria defendida por vários autores quanto às principais razões para a implantação de CSC, conforme listadas no *ranking* abaixo:

1. Redução de gastos gerais e administrativos;
2. Melhor serviço;
3. Ganho de escala;
4. Redução de duplicação de funções;
5. Padronização de serviços;
6. Redução de quadro de funcionários;
7. Agrupamento de atividades similares e perícia para massas não críticas;
8. Plataforma para crescimento flexível do negócio;
9. Processo intermediário rumo à terceirização de funções não críticas; e
10. Suporte de infraestrutura padrão de tecnologia.

Também a Consultoria Deloitte realizou, em 2007, uma pesquisa sobre Centros de Serviços Compartilhados, identificando suas principais tendências e como eles são utilizados no país (ver Figura 2). A pesquisa, que contou com a participação de 89 empresas, avalia os CSC no Brasil sob aspectos de implementação, gestão, capital humano e tecnologias. De acordo com a pesquisa, entre as empresas que ainda não possuem um CSC em funcionamento, 43% prevêem a sua criação nos próximos dois anos.

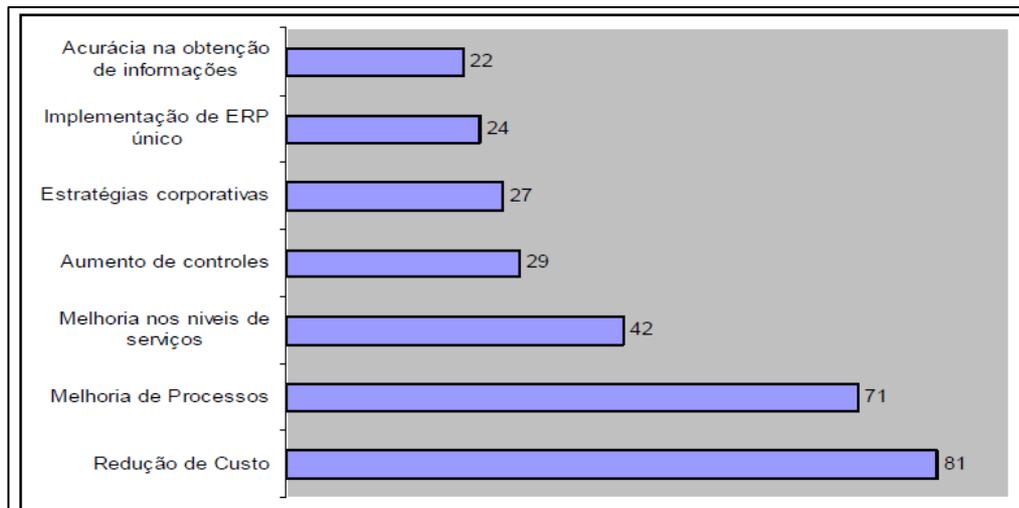


Figura 2 - Razões para Centralizar
 (em % de respostas no estrato de empresas que contam com pelo menos um Centro de Serviços Compartilhados; respostas múltiplas)
 Fonte – Deloitte (2007).

Os CSC deverão ampliar cada vez mais o nível de serviços que oferecem maior valor às organizações, como análises e relatórios gerenciais, segundo a pesquisa. E, por meio deles, será viável o compartilhamento de atividades entre empresas de um mesmo grupo ou até entre concorrentes. A pesquisa mostrou também que a terceirização da maioria dos processos executados nos CSC ainda é baixa. Isto sinaliza a existência de um espaço significativo para a busca de alternativas de redução de custos, em especial, para processos menos críticos para os resultados dos negócios.

Vale observar que a literatura disponível sobre serviços compartilhados é ainda muito pequena e bastante focada na perspectiva do prestador do serviço e não na perspectiva do cliente. Daí a motivação deste trabalho, que pretende contribuir para uma visão do processo de implementação de *shared services* sob a ótica do cliente.

3 METODOLOGIA

O presente estudo de caso foi motivado por uma vivência de oito anos na área de Serviços Compartilhados da Petrobras, período em que a gestão da unidade sofreu fortes mudanças. A experiência instigou curiosidade e alguns questionamentos não passíveis de serem respondidos dentro da rotina cotidiana de trabalho, dentre os quais se destaca o seguinte: houve melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Compartilhado na percepção dos clientes? Pela importância de se conhecer a resposta para essa pergunta é que se optou pela escolha dessa temática quando, no âmbito do mestrado, surgiu a oportunidade de abordar acadêmica e cientificamente essa questão.

Este estudo foi baseado nos resultados obtidos em pesquisas de satisfação de clientes da área de serviços da *holding* Petrobras durante o período de 2005 a 2008 – período em que se consolidou a implementação do novo Sistema de Gestão do Compartilhado. Essa pesquisa é realizada anualmente pela Área de Serviços da Petrobras através do Instituto da Qualidade - IQ, empresa de consultoria especializada na gestão de relacionamento com o cliente, que utiliza metodologia própria para dimensionamento, levantamento e tratamento das amostras, bem como elaboração e aplicação dos questionários.

O propósito da realização sistemática da pesquisa de satisfação de clientes pela Petrobras é estimular o desenvolvimento da “cultura de serviços” nos órgãos pesquisados e promover o acompanhamento da evolução das unidades que integram a Diretoria de Serviços da empresa no que se refere à qualidade da prestação de serviços bem como da qualidade do relacionamento com os clientes. Noutras palavras, a pesquisa de satisfação visa mensurar o grau de excelência alcançado pelo Compartilhado ao longo de cada ano. Neste estudo, entretanto, o foco é verificar em que grau o esforço para a melhoria na qualidade dos serviços se refletiu em aumento da satisfação do cliente.

Embora parecesse interessante para os objetivos deste trabalho cotejar a satisfação dos clientes nos períodos prévio e posterior à implementação do novo

modelo de gestão, isto não foi realizado devido a radical mudança metodológica na pesquisa do Instituto da Qualidade a partir de 2005, que praticamente impossibilita comparação com o período anterior. Mesmo no período aqui considerado (2005 a 2008), algumas mudanças de menor monta ocorreram e exigiram ajustes, conforme se verá adiante.

Neste trabalho, entende-se como “cliente” toda unidade ou empresa do sistema Petrobras que contrata os serviços do Compartilhado, enquanto “usuário”, é a pessoa que usa diretamente os serviços prestados, conforme descrito no Glossário do Manual de Gestão da unidade. Esta pesquisa foi dirigida a clientes segmentados em dois grupos distintos: **clientes estratégicos**, compreendendo os gerentes executivos e gerentes gerais da *holding* Petrobras e diretores de subsidiárias (responsáveis pela contratação dos serviços), e **clientes táticos**, abrangendo os gerentes e demais gestores da empresa e de suas subsidiárias que fiscalizam e acompanham a execução dos serviços.

A pesquisa consiste da aplicação de um questionário estruturado aplicado a clientes estratégicos e táticos, em que o entrevistado concede nota de um a dez para cada atributo avaliado. O Anexo ao final deste trabalho mostra, na íntegra, modelo dos questionários aplicados em 2008 aos dois níveis gerenciais. Nem todas as informações colhidas foram utilizadas neste estudo; por exemplo, as respostas sobre a satisfação com as orientações corporativas não foram analisadas. Os questionários diferiram um pouco de ano para ano, sendo que o de 2008, mais enxuto, foi o utilizado neste trabalho. Questionários de anos anteriores continham alguns atributos que não foram pesquisados em todos os anos ao longo do período delimitado pela pesquisa, não permitindo a comparação, razão por que foram descartados.

A cada ano, os clientes estratégicos avaliaram o nível de satisfação em relação à gestão do Compartilhado, ao passo que os clientes táticos avaliaram o grau de satisfação em relação à qualidade dos serviços prestados, focando os quatro tipos de serviços mais utilizados por sua área, dentre os ofertados pelo CSC (ver Quadro 1 nos Anexos).

O levantamento de dados foi feito por meio de entrevistas pessoais (clientes estratégicos e táticos) e meio eletrônico (clientes táticos e aqueles não alcançados para entrevista pessoal). Embora tenha havido tentativa de entrevistas com todos os clientes, nem todos puderam participar, por motivo de ausência por férias, viagem a trabalho e outras razões. Igualmente, não foi possível obter retorno de todos os clientes táticos para quem foi enviado questionário por meio eletrônico. A amostra utilizada neste estudo consistiu do seguinte número de respondentes:

Respondentes/Ano	2005	2006	2007	2008
Cliente Estratégico	66	76	52	44
Cliente Tático	249	284	203	234
TOTAL	315	360	255	278

O Instituto da Qualidade estipulou uma quantidade mínima ideal de respondentes por categoria de cliente e por região. A média anual de respondentes situou-se em torno de 77% dos clientes estratégicos e 51% dos clientes táticos. A pesquisa foi realizada junto aos clientes das Regionais Sudeste, Norte-Nordeste, São Paulo-Sul e Bacia de Campos.

A satisfação dos clientes foi avaliada por áreas de valor, conforme mostrado abaixo:

Área de Valor / Respondentes	Clientes Estratégicos	Clientes Táticos
Prestação de Serviços	X	X
Relacionamento com Clientes	X	X
Solicitação ou Negociação dos Serviços		X
Informação e Gestão		X

Embora clientes estratégicos e táticos tenham manifestado sua satisfação em relação à Prestação de Serviços e ao Relacionamento com clientes, os atributos avaliados foram diferentes para cada tipo de cliente, conforme se verá a seguir.

A satisfação com a Prestação de Serviços foi avaliada pelos clientes estratégicos considerando-se os seguintes atributos:

1. **Oferta** - Conjunto de serviços oferecidos adequado às necessidades da área cliente;
2. **Foco no Negócio** - Prestação de serviços que permita a área cliente focar-se no seu negócio (*core business*);
3. **Qualidade** - Prestação de serviços dentro do padrão de qualidade adequado a cada uma das necessidades;
4. **Prazo** - Cumprimento dos prazos negociados;
5. **Custo** - Utilização da solução com melhor custo global para a companhia (custo versus benefício);
6. **Riscos** - Utilização de soluções que minimizem riscos (ex.: de SMS, legais, financeiros);
7. **Articulação** - Capacidade das Unidades de Serviços trabalharem de forma articulada, visando ao atendimento das necessidades da área cliente; e
8. **Integração** - Capacidade de trabalhar de forma integrada com a equipe da área cliente.

A satisfação com o Relacionamento com os clientes foi avaliada pelos clientes estratégicos considerando-se os seguintes aspectos:

9. **Proximidade** - Conhecimento das necessidades e características da área cliente (proximidade com o cliente, permitindo um trabalho mais focado em suas necessidades);
10. **Valor Agregado** - Capacidade de agregar valor aos objetivos e metas da área cliente;
11. **Pró-atividade** – Pró-atividade para implementar melhorias e inovações nos serviços prestados; e
12. **Informações Gerenciais** - Disponibilização de informações gerenciais para o acompanhamento dos serviços prestados e das orientações corporativas em vigor (ex.: indicadores, planos de ação, relatórios etc).

Em relação aos clientes táticos, tomaram-se os dados relativos à satisfação com a Prestação de Serviços considerando os seguintes atributos:

1. **Prazo** - Cumprimento do prazo negociado;
2. **Custo** - Prestação do serviço conforme o custo negociado;
3. **Escopo** - Prestação do serviço conforme o escopo negociado;
4. **SMS** - Atendimento aos requisitos de SMS e normativos envolvidos na prestação do serviço; e
5. **Iniciativa** – Iniciativa para apresentar soluções alternativas quando surgem dificuldades na execução do serviço.

No que diz respeito ao Relacionamento do CSC com os clientes táticos, consideraram-se os seguintes atributos:

6. **Acesso** - Facilidade de acesso às pessoas de contato (com quem se deseja falar);
7. **Agilidade** - Agilidade nas respostas às consultas ou solicitações;
8. **Integração** - Capacidade da equipe de trabalhar de forma integrada com a área cliente;
9. **Comprometimento com satisfação** - Comprometimento com a satisfação do cliente; e
10. **Contribuição para os resultados** - Comprometimento em contribuir para os resultados da área cliente.

Quanto a Solicitação ou Negociação dos Serviços, consideraram-se:

11. **Comunicação** - Facilidade para solicitar o serviço necessário (canais de comunicação fáceis, processos simples e claros);
12. **Flexibilidade** - Flexibilidade para se adequar às necessidades específicas da área cliente; e
13. **Solução** - Capacidade de apresentar a melhor solução/opção (ex.: sugerir a melhor alternativa, indicando oportunidades etc).

Finalmente, os clientes táticos avaliaram, em relação à Informação e Gestão:

14. Informações Gerenciais - Disponibilização de indicadores, relatórios e demais informações gerenciais para o acompanhamento do serviço prestado; e

15. Informações sobre os Serviços - Processo contínuo de troca de informações sobre a prestação do serviço (através de reuniões, contatos e correspondências).

Para ambos os segmentos de clientes, considerou-se a seguinte escala de resposta:

GRAU DE SATISFAÇÃO COM A UNIDADE DE SERVIÇOS	
AVALIAÇÃO	NOTAS
Muito Satisfeito	9 ou 10
Satisfeito	7 ou 8
Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	5 ou 6
Insatisfeito	3 ou 4
Muito Insatisfeito	1 ou 2

A partir do somatório das notas foi calculado o percentual de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos com cada área de valor e atributos, ou seja, o percentual de clientes que expressou grau de satisfação sete ou superior. Neste trabalho, para simplificação da linguagem, fala-se simplesmente em “percentual de clientes satisfeitos” compreendendo tanto os clientes satisfeitos quanto os muito satisfeitos. Estes dados foram utilizados para aferir a evolução do grau de satisfação com o Compartilhado ao longo do período.

A cada ano, os clientes também foram instados a expressar o grau de importância relativa de cada um dos quesitos analisados, atribuindo-lhes pontos, de modo que a soma de pontos totalizasse 100. A análise do valor de cada atributo em relação ao conjunto possibilita a identificação dos principais *drivers* de satisfação do cliente (itens mais críticos do *portfolio* ofertado).

Do cruzamento entre a importância relativa (IR) e o percentual de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos (CSMS) chega-se ao cálculo da Taxa de Satisfação, segundo a equação:

$$\text{Taxa de Satisfação} = (\text{IR} \times \text{CSMS}) / 100$$

A Taxa de Satisfação também é chamada “Índice da Satisfação do Cliente - ISC” pelo Instituto da Qualidade; segundo a instituição, quanto maior for o ISC, maior é a satisfação do cliente em relação ao Compartilhado. As taxas médias anuais de satisfação com o Compartilhado como um todo foram comparadas ao longo dos anos e analisadas quanto às variações mais significativas apresentadas.

As Tabelas 1 a 6, nos Anexos, mostram a importância relativa do atributo, o percentual de clientes satisfeitos e muito satisfeitos e a taxa de satisfação dos clientes estratégicos e táticos ao longo dos quatro anos da pesquisa.

Os atributos anteriormente descritos se referem à pesquisa realizada em 2008; em anos anteriores os atributos pesquisados diferiram um pouco desses, dificuldade essa que teve que ser contornada mediante ajustes metodológicos.

No caso dos clientes estratégicos, os atributos pesquisados não foram modificados durante os quatro anos em que a avaliação de satisfação se repetiu, salvo quanto ao quesito “adequação”, que esteve presente nas pesquisas de 2005, 2006 e 2007, mas não foi incluído na pesquisa de 2008. Optou-se por excluir esse atributo da análise, pela impossibilidade de comparação com os resultados de 2008. A exclusão do atributo exigiu que fossem feitos ajustes metodológicos nos dados primários, como se verá a seguir.

Na metodologia adotada pela consultoria, calcula-se a importância relativa de cada atributo para os clientes em percentual, de modo que a soma da importância relativa de todos os atributos deve totalizar 100%. Neste trabalho, a exclusão de um atributo exigiu que se recalculasse proporcionalmente a importância relativa dos atributos restantes, mediante o uso da regra de três, de forma que a sua soma

atingisse 100%. Este procedimento foi repetido para os anos de 2005 a 2007. A Tabela 1 mostra a importância relativa (IR) de cada atributo, na percepção dos clientes, já considerado o ajuste mencionado.

Não houve necessidade de qualquer ajuste ou cálculo quanto ao percentual de clientes satisfeitos em relação aos diferentes atributos; apenas foi excluído da tabela o percentual referente ao atributo expurgado. A Tabela 2 mostra esse percentual. A Taxa de Satisfação dos clientes, calculada a partir dos dados mostrados nas Tabelas 1 e 2, encontra-se na Tabela 3.

Em relação aos clientes táticos, foram necessários mais ajustes para se chegar a uma lista de atributos que tivesse sido aferida nos quatro anos em análise. O ano de 2005 apresentou onze atributos que não foram mensurados em 2008 e que, por essa razão, tiveram que ser excluídos desta análise (ver lista desses atributos no Quadro 2, nos Anexos). Em razão da exclusão de atributos, os dados de 2005, 2006 e 2007 foram recalculados por procedimento idêntico ao relatado no caso dos clientes estratégicos (ver Tabelas 4, 5 e 6).

4 A IMPLEMENTAÇÃO DO SHARED SERVICE NA PETROBRAS

4.1 Breve Histórico da Organização

A Petrobras é líder no setor petrolífero brasileiro e atua em 28 países nos setores de exploração e produção, refino, comercialização de óleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, biocombustíveis e outras fontes de energia, com diversas refinarias e vários campos de petróleo, localizando-se os mais relevantes, com 80% da produção nacional, na Bacia de Campos, no litoral norte fluminense. Referência mundial em tecnologia de extração de óleo em águas profundas, com registro de diversas patentes em órgãos nacionais e internacionais, a Petrobras tem como acionista majoritária a União; possui participação acionária em mais de 200 organizações (subsidiárias, controladas e coligadas), além de ser detentora de reservas gigantescas de óleo e gás ao longo da costa brasileira, em especial na área denominada Pré-Sal (do Espírito Santo ao norte de Santa Catarina).

Com 56 anos de existência, a Petrobras esteve até a década de 1980 presidida por militares e sob orientação de políticas públicas por eles determinadas. De lá pra cá, avançou tanto na gestão quanto em tecnologia de ponta. Após a queda do monopólio estatal do petróleo, novas orientações influenciaram o direcionamento da organização, promovendo modificações significativas em sua estrutura interna e atuação estratégica, o que levou a mudanças também na cultura da empresa.

Uma reestruturação organizacional ocorrida no ano 2000 criou unidades de negócios independentes de Exploração & Produção - E&P, Abastecimento, Gás & Energia e Internacional, conforme se vê no organograma mostrado na Figura 3, adotando o conceito de SBU, "*strategic business units*" - Unidades Estratégicas de Negócios ou, simplesmente, Unidades de Negócios – UN, com a orientação de que se dedicassem exclusivamente aos seus negócios principais (*core business*).

Como executar, explorar ou refinar diretamente atividades de caráter administrativo ou de suporte não constitui prioridade para as Unidades Estratégicas, foram criadas para isso as Unidades de Serviços – US, dedicadas às atividades de suporte, atendendo a toda a empresa sob a forma de prestação de serviços. Além

disso, foram também criadas áreas de orientações corporativas (Jurídico, Recursos Humanos, Comunicação Institucional, Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, Estratégia e Desempenho e Novos Negócios).

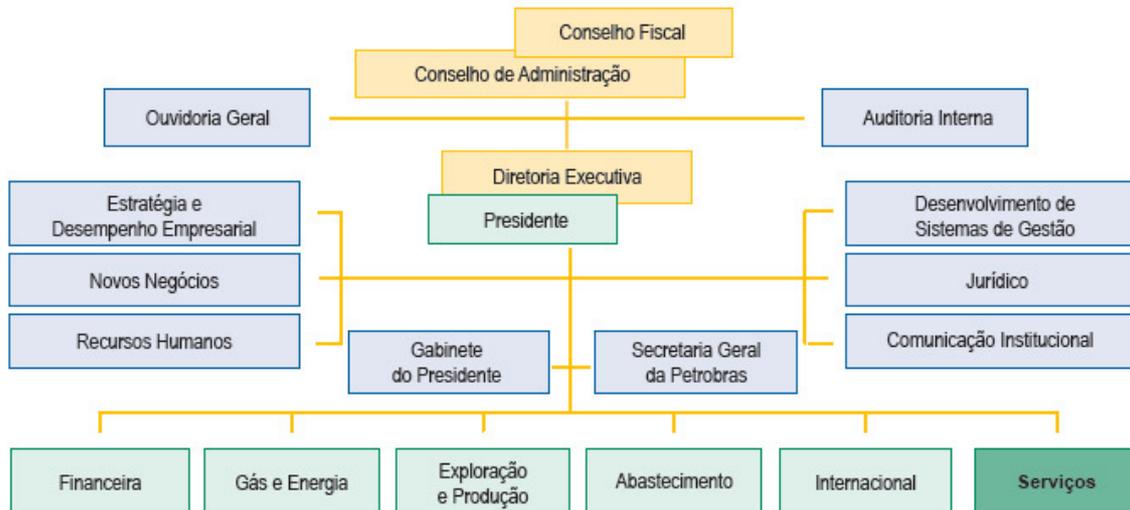


Figura 3 – Organograma das Áreas Institucionais na Petrobras.

Fonte: Petrobras / Intranet.

O Centro de Serviços Compartilhados – também denominado Compartilhado, sobre o qual este estudo se concentra, foi criado em 2000 com o objetivo de funcionar como *Shared Service* da companhia, aproveitando os antigos Escritórios Administrativos existentes nas cidades de Salvador, Rio de Janeiro e São Paulo, que davam suporte às unidades industriais da companhia nas regiões Norte-Nordeste, Sudeste e Centro-Sul, respectivamente. Hoje, a Unidade de Serviços Compartilhados integra a Diretoria de Serviços da companhia e é constituída por uma estrutura central sediada no Rio de Janeiro e 4 Gerências Regionais: Sudeste (RSUD), São Paulo-Sul (RSPS), Norte-Nordeste (RNNE) e Bacia de Campos (RBC), totalizando 254 unidades/funções gerenciais, complementada por mais de 80 postos de serviços instalados nos mais distintos pontos do país (ver Figura 4).

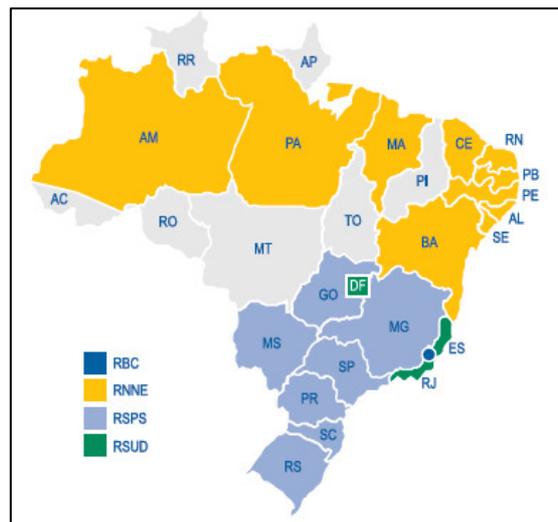


Figura 4 – Áreas Geográficas de Atuação das Regionais

Fonte: Petrobras / intranet

A estrutura do Compartilhado é segmentada por processos e regiões geográficas; cada regional guarda semelhança entre si, no que diz respeito aos serviços prestados, embora difiram quanto ao porte, ao número de clientes, volume de serviços envolvidos e dimensão da área de atuação. Cada regional atende unidades operacionais e mantém postos avançados de serviços, cuja característica básica é o atendimento ao empregado, especialmente nas atividades de folha de pagamento e plano de saúde, bem como aos demais usuários desses serviços na respectiva área geográfica.

Antes da unificação, cada escritório administrativo, embora desenvolvendo as mesmas atividades que os demais, possuía cultura local muito diferente, história diferente, vocação, valores e nível de maturidade organizacional muito diversificado, além de desenvolver seus processos de modo próprio, utilizar sistemas distintos e, conseqüentemente, apresentar atuação e resultados de desempenho diferenciado. De qualquer modo, um alto padrão de qualidade já era intrínseco às unidades, na medida em que todas tinham seu sistema de gestão estruturado e certificado, os quais tiveram que ser descontinuados para dar lugar ao modelo de gestão único da nova unidade – Serviços Compartilhados. O fato de que as unidades tiveram que abrir mão da certificação e de seus modelos (regionais) gerou originalmente resistência contra o sistema único de gestão.

As mencionadas diferenças regionais, que deveriam ter sido reconhecidas e trabalhadas, num primeiro momento, foram na realidade ignoradas, causando um choque cultural quando de sua integração; além disso, no modelo organizacional anterior, mais tradicional, os escritórios regionais eram vinculados hierarquicamente à Diretoria, mas com as alterações estruturais, foi criada uma linha intermediária de Gerência Executiva. O resultado dessa mudança foi a redução do grau de autonomia, independência e *status* dos escritórios, além de provocar um retardamento do processo decisório, atenuado pela criação de um Comitê de Gestão, onde os gerentes regionais e o gerente executivo devem primeiramente discutir os assuntos antes de se reportar à Diretoria. A estrutura organizacional anterior dos escritórios regionais é mostrada na Figura 5; a Figura 6 mostra a nova configuração organizacional vigente após a criação do Compartilhado.

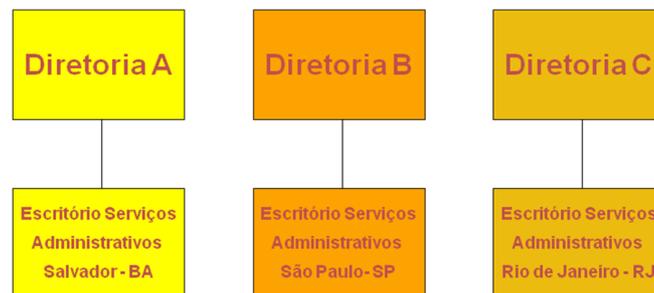


Figura 5– Estrutura dos Escritórios Regionais Vigente até o Ano 2000

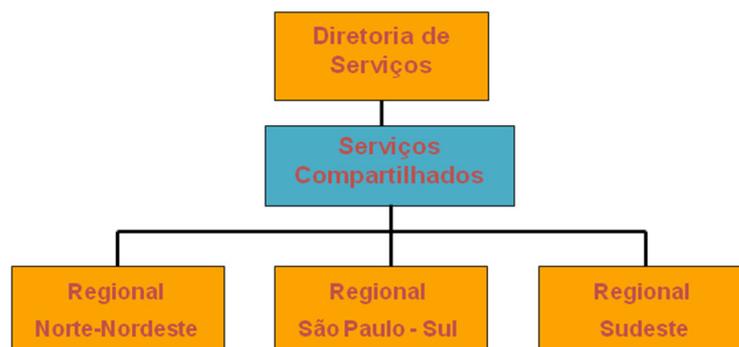


Figura 6 – Estrutura Implantada no Ano 2000

Centros de Serviços Compartilhados são encontrados em organizações grandes e complexas com múltiplas unidades de negócio. No modelo mais freqüentemente adotado, os serviços que são remanejados de unidades de negócios para unidades de serviços compartilhados são elementos das áreas de finanças, contábil, recursos humanos, gerenciamento de informações (TI) e eventualmente atividades jurídicas e de comunicação. Na Petrobras, até 2004, o Compartilhado

aglutinava todos esses serviços e mais um número expressivo de atividades de suporte que o distanciavam do modelo tradicional. Por exemplo: serviços de segurança patrimonial, biblioteca, despacho aduaneiro, administração de obras, gestão do plano de saúde, contratação e aquisição de bens e serviços, dentre outros.

Após 2004, as áreas contábil, financeira, tributária e jurídica foram deslocadas para a Diretoria Financeira, enquanto o Compartilhado agregou a seu portfólio a oferta dos serviços de administração e manutenção predial, bem como a gestão dos serviços de saúde, segurança e meio ambiente, caracterizando-se mais como uma unidade de suporte às atividades estratégicas. A Figura 7 mostra o organograma do Compartilhado após as reestruturações efetuadas na empresa.

As atividades muito diversificadas de suporte passaram a ter a conotação de *prestação de serviços* às unidades de negócios que, a partir de então, liberadas dos encargos administrativos, deveriam se concentrar na obtenção de resultados lucrativos. Com estas atribuições o Compartilhado ampliou seu nível de conhecimento e busca especializar-se em novas áreas, agregando valor especial aos serviços de suporte administrativo que presta, valor este que consolida conceitos multidisciplinares e filosóficos. Assim, por exemplo, as atividades de contratação de bens e serviços envolvem preocupação e um cuidado especial em evitar contratação de empresas que eventualmente possam utilizar o trabalho infantil ou praticar ações discriminatórias ou ainda sonegadas de impostos ou tributos. Outro exemplo são as atividades de administração predial, que envolvem não apenas aspectos administrativos propriamente ditos, mas amplo atendimento aos itens recomendados pelas diretrizes corporativas de SMS, com grande esforço no que se refere à conscientização da força de trabalho nos quesitos cidadania, educação ambiental e cuidados especiais com a saúde e segurança. Cite-se ainda o exemplo das atividades de instalações prediais de escritórios, que igualmente atendem às diretrizes de SMS e ao Código de Ética da companhia - o que a levou a conquistar, em alguns prédios sob a sua gestão e responsabilidade, o "Prêmio Acessibilidade" da Assembléia Legislativa do Rio de Janeiro, pela preocupação com detalhes singulares para atendimento mais humano e socialmente responsável às pessoas deficientes, sejam empregados ou visitantes.

ORGANOGRAMA DO COMPARTILHADO

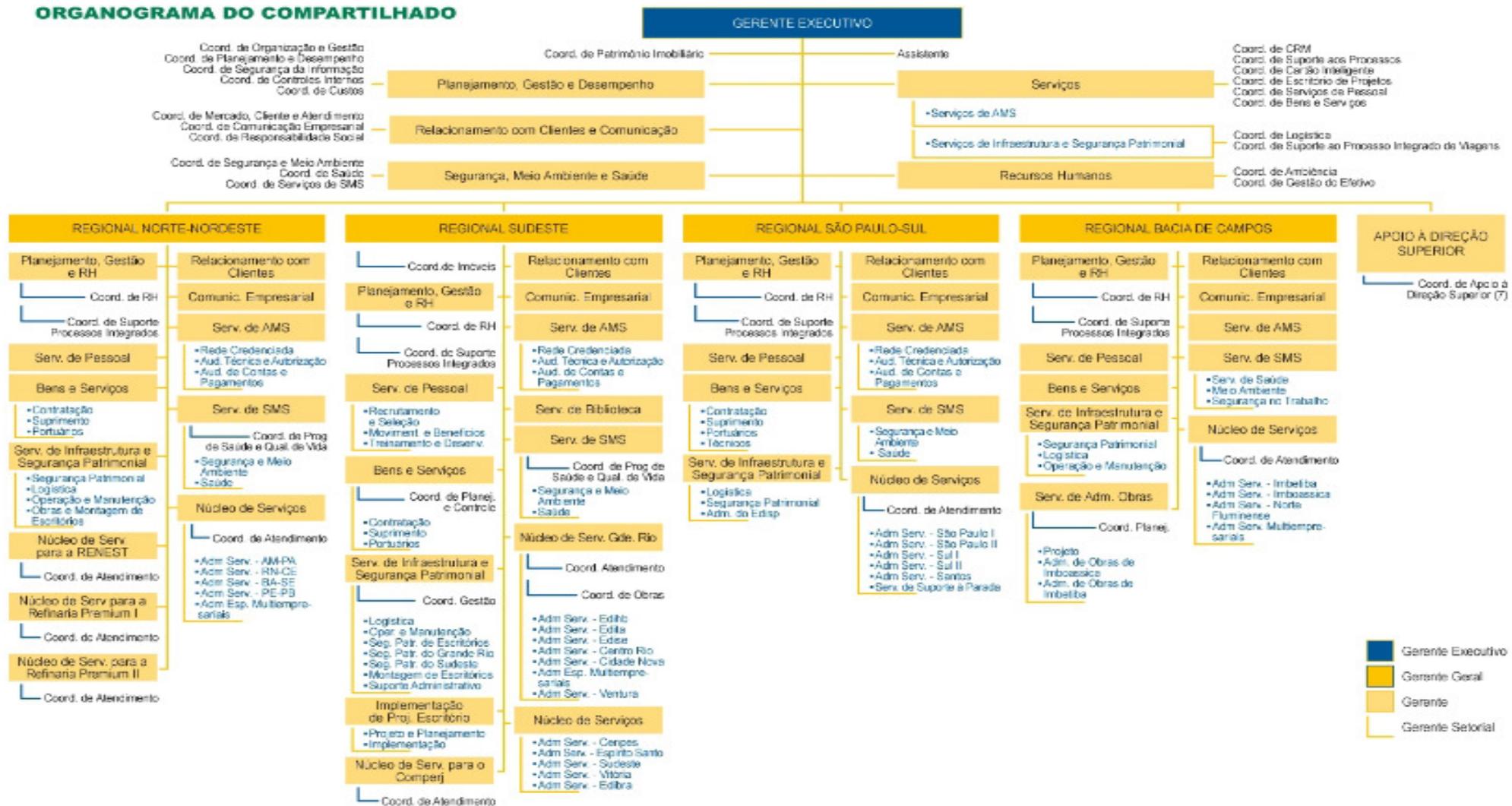


Figura 7 – Organograma dos Serviços Compartilhados da Petrobras

Fonte: Petrobras / Intranet.

A Petrobras exige das empresas prestadoras de serviços que seus empregados respeitem os princípios éticos e os compromissos de conduta definidos no Código de Ética, durante toda a vigência dos contratos com as empresas do grupo. Estes são aspectos que tornam mais acentuadas as diferenças entre o CSC da Petrobras e um *Shared Service* convencional, especialmente criado sobretudo para apresentar resultados financeiros, com a redução de custos.

4.2 A Governança no Compartilhado da Petrobras

A governança do Compartilhado é conduzida de forma colegiada, por um Comitê de Gestão (ver Figura 8) constituído pelo gerente executivo, seu *staff* da sede e pelos gerentes gerais das regionais, alinhado com os conceitos mais contemporâneos de governança (CURY, 1994). O Comitê de Gestão é responsável por:

- deliberar sobre as ações estratégicas do Compartilhado;
- decidir sobre as condições de implementação das orientações estratégicas oriundas do Comitê de Negócios da Petrobras, da Diretoria da Área de Serviços e da área corporativa de Segurança, Meio Ambiente e Saúde - SMS;
- aprovar e acompanhar os objetivos estratégicos para o Compartilhado em alinhamento com os objetivos e metas corporativos da Petrobras;
- avaliar e acompanhar as ações e o desempenho do Compartilhado;
- aprovar propostas e ações recomendadas pelos subcomitês ou grupos de trabalho criados; e
- realizar as reuniões de análise crítica do Sistema de Gestão (RAC-SGI).

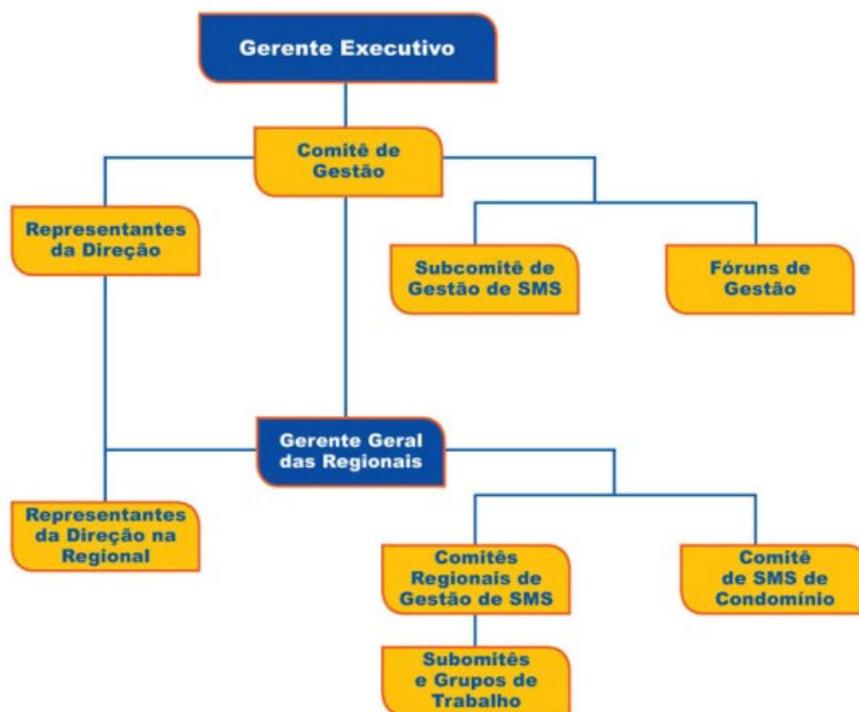


Figura 8 – Estrutura do Comitê de Gestão do Compartilhado

Fonte: Manual de Gestão do Compartilhado

Os clientes do Compartilhado são as unidades de negócio da Petrobras, representados pelos segmentos de exploração, produção e refino de óleo, além das empresas subsidiárias e órgãos da estrutura sede da empresa. A esse conjunto somam-se os usuários de serviços previdenciários e do plano de saúde, composto pelos empregados próprios, aposentados, pensionistas e dependentes, que compõem uma parcela significativa da demanda de serviços. Em toda a organização existe, atualmente, mais de 290.000 usuários do plano de saúde.

O organograma da Diretoria de Serviços agrega atividades de Tecnologia de Informação - TI, Telecomunicações, Materiais, Engenharia, Segurança, Meio Ambiente e Saúde, Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, além do Compartilhado. Em razão dessa diversidade de funções, visando evitar ou minimizar possíveis conflitos (distribuição de recursos orçamentários, alocação de novos empregados, dentre outros), as gerências executivas de cada uma dessas atividades passaram a intensificar as ações de integração no seu modo de atuar.

Dentre as soluções adotadas no Compartilhado, a “parceria” com as áreas operacionais (“clientes”) tem se revelado a mais eficaz, em razão de possibilitar o

atendimento a interesses comuns entre Unidade de Negócio e prestadores de serviço. Essas “parcerias” são negociadas e pactuadas com o cliente através dos Padrões de Prestação de Serviços – PPS e dos Termos de Compromisso - TC, um detalhamento dos Acordos de Nível de Serviços - ANS (ou SLA, do inglês *Service Level Agreement*), que registram os serviços contratados, encargos e responsabilidades das partes, bem como o padrão de qualidade exigido e condições de prazo e custo, tendo em vista que os orçamentos são específicos e alinhados às estratégias corporativas e das unidades de negócios, para atender às atividades de cada área. Têm-se, então, estruturas independentes que interagem simultaneamente, tanto no papel de cliente como no de fornecedor de serviços. Nesse sentido, cada atividade tem sua própria estrutura interna, formatada conforme suas necessidades de operação.

A busca pela preservação da capacidade técnica aliada a outros fatores para promoção da melhoria, tanto sob o aspecto da eficácia operacional, quanto das vantagens e recursos da empresa (representados pelo domínio de tecnologia inimitável, posição no mercado, qualificação da força de trabalho e ainda baixa relevância no mercado consumidor dos produtos substitutos aos derivados de petróleo) levaram à mobilização da companhia para contratar serviços terceirizados em grande escala, rever sua estrutura organizacional, bem como a adequar e realinhar seus processos.

Os principais custos do Compartilhado são representados pela mão de obra, aluguéis de instalações, locação de máquinas e equipamentos, assim como despesas de viagens, todos configurados como custo de transação para a prestação de serviços aos clientes. Os custos de contratos de locação de instalações para atender o crescimento da empresa e os custos de mão de obra em conjunto com os custos de pessoal contratado, representam os itens de mais significativo impacto na empresa e é onde se pode obter a maior economia de escala.

Por ocasião desta pesquisa, não havia repasse dos custos administrativos às unidades operacionais apoiadas, ficando configurado como custo de transação do órgão. Para os clientes, a transferência de atividades e pessoas sem repasse de

custos representava uma redução real nos valores dos processos de extração/produção de óleo e refino.

4.2.1 Estilo de Gestão: Modelo Coordenado-Descentralizado

O Compartilhado é uma unidade que integra todos os seus segmentos subordinados a uma mesma Missão: “prover soluções em serviços centralizados e de suporte, otimizando recursos e contribuindo para os resultados do Sistema Petrobras”. Seu posicionamento estratégico é convergente para uma mesma Visão, “ser reconhecida pela excelência no provimento de soluções em serviços, em sua área de competência”. Obedece um mesmo Plano de Negócios e uma única Política de Gestão.

A unidade define assim os seus valores:

- *Espírito empreendedor e de superar desafios;*
- *Foco na obtenção de resultados de excelência;*
- *Espírito competitivo inovador com foco na diferenciação em serviços e competência tecnológica;*
- *Valorização dos principais públicos de interesse: acionistas, clientes, empregados, sociedade, governo, parceiros, fornecedores e comunidade em que a companhia atua;*
- *Excelência e liderança em questões de saúde e segurança e preservação do meio ambiente; e*
- *Busca permanente da liderança empresarial.*

Quanto aos serviços, devem obedecer aos seguintes atributos:

- *Cumprimento dos prazos negociados;*
- *Requisitos pactuados de qualidade e SMS;*
- *Melhor custo global;*
- *Informações gerenciais adequadas;*
- *Comunicação eficaz, ágil e transparente;*
- *Qualidade na interação com os clientes; e*
- *Atuação integrada.*

A **Política de Gestão** do Compartilhado é o orientador do seu Sistema de Gestão, considerada um dos direcionadores estratégicos da unidade, juntamente com a Missão, Visão, Valores e Atributos dos Serviços, e está assim definida:

- *"Ser uma unidade integrada e empreendedora, promovendo soluções em serviços, atuando com qualidade, respeito ao meio ambiente e às pessoas, e agindo de forma responsável perante a sociedade.*

- *Garantir o atendimento às normas, legislações e requisitos estatutários vigentes.*
- *Promover a melhoria contínua dos processos, com foco nas partes interessadas.*
- *Adotar medidas de segurança e proteção ambiental em seus processos.*
- *Valorizar a força de trabalho, investindo em educação, capacitação, saúde ocupacional e qualidade de vida.*
- *Integrar-se à comunidade em atividades relacionadas à qualidade de vida, meio ambiente e responsabilidade social."*

O funcionamento do Compartilhado evidencia a integração mesmo que cada segmento tenha diferentes desdobramentos. Sua gestão se estabelece considerando duas vertentes que resultam da estrutura organizacional: coordenação das ações pela atuação da sede e descentralização da execução na atuação das Regionais. Essa dupla vertente se articula de modo matricial caracterizado na Figura 9.

A ação coordenadora da sede implica na interação constante com as Regionais e o exercício de uma liderança participativa, cuja finalidade é monitorar os padrões estabelecidos para a gestão (políticas, diretrizes e definições estratégicas), dando suporte para a concretização do que foi pactuado, num contexto de co-responsabilidade pelos resultados.



Figura 9 – Modelo do Estilo de Gestão Petrobras
 Fonte: Petrobras / Intranet.

Cada gerência da sede coordena processos cuja execução ocorre nas Regionais. Na perspectiva da coordenação do processo, a autoridade cabe à sede, considerando que será exercida de modo matricial em relação às Regionais, subordinadas funcionalmente ao Gerente Geral.

Sendo uma relação matricial, a autoridade da sede se estabelece por pactuação, formulando acordos, e se sustenta no monitoramento e no compromisso de assegurar que os acordos sejam cumpridos.

A efetividade da atuação do Comitê de Gestão supõe relações de reciprocidade, entendida esta reciprocidade como equilíbrio nas relações de poder, exercidas em via de mão-dupla e preservando, ao mesmo tempo, as relações de subordinação e diferenças de *status*, considerada a hierarquia de funções de gestão na companhia.

A prática de relações de poder fundamentadas no princípio da reciprocidade diz respeito ao equilíbrio entre o respeito à hierarquia e a possibilidade de ampla participação. Implica na garantia da liberdade de expressão e de crítica e na abertura para influência de todos no processo decisório, além de co-responsabilidade e solidariedade em relação às decisões tomadas.

4.3 Plano de Negócios e Sistema de Gestão Integrado do Compartilhado

O primeiro Plano de Negócios – PN do Compartilhado, elaborado para o período 2001-2003, definia como principal objetivo estratégico a padronização e homogeneização de processos, apoiado nos fundamentos do Gerenciamento pela Qualidade Total, nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade e nas normas certificadoras da série ISO. Para o alcance desse objetivo foi desenvolvido um projeto que definia o modelo de gestão a ser seguido no “novo” Compartilhado. Prescrevia um modelo único para toda a unidade (Sistema de Gestão Integrado – SGI) e não três modelos distintos, embora cada uma das regionais já possuísse um sistema de gestão certificado pela norma ISO 9001 na época da criação da unidade, conforme relatado em 4.1.

O modelo de gestão único e integrado definido para o Compartilhado, além de atender a todas as diretrizes corporativas e aos requisitos das normas ISO 14001 e OHSAS 18001, baseou-se fortemente nos conceitos que a Qualidade Total (ISO 9001) herdou de diferentes “escolas” (ver Figura 10), tais como o controle estatístico de processos, indicadores, filosofia da melhoria contínua, treinamento e desenvolvimento das pessoas, dentre outros fatores, conforme sintetizado por Milet (1997).



Figura 10 – Demandas em um Sistema de Gestão Integrado – SGI

Fonte – Araújo, J.C. (2006), adaptado.

Complementarmente, o modelo de gestão adotado pelo Compartilhado atende também as 15 diretrizes corporativas de SMS especificadas abaixo:

1. Liderança e Responsabilidade;
2. Conformidade Legal;
3. Avaliação e Gestão de Riscos;
4. Novos Empreendimentos;
5. Operação e Manutenção;
6. Gestão de Mudanças;
7. Aquisição de Bens e Serviços;
8. Capacitação, Educação e Conscientização;
9. Gestão de Informações;
10. Comunicação;
11. Contingência;
12. Relacionamento com a Comunidade;
13. Análise de Acidentes e Incidentes;
14. Gestão de Produtos; e
15. Processo de Melhoria Contínua.

A primeira etapa do projeto para a implementação do Sistema de Gestão Integrado do Compartilhado consistiu no mapeamento dos processos de serviços, de gestão e de apoio e na sua padronização, com incorporação de melhoria nos processos, otimização de resultados e treinamento das pessoas envolvidas. O resultado desse trabalho foi um mapeamento de macro-processos e processos do Compartilhado, conforme mostra a Figura 11.

Cada macroprocesso especificado envolve um conjunto de processos detalhados em procedimentos que indicam autoridades e responsabilidades, bem como as competências requeridas dos ocupantes para a entrega dos serviços constantes do portfólio do Compartilhado. O mapeamento dos processos, os indicadores de desempenho e outros fatores pertinentes à gestão de cada processo também são contemplados no sistema normativo (documentos internos).



Figura 11 - Fluxo e Detalhamento dos Macroprocessos dos Serviços Compartilhados

Fonte: Manual de Gestão do Compartilhado

A análise do cenário utilizada para a elaboração do Plano de Negócio e as pesquisas de satisfação de clientes estratégicos e táticos identificam algumas necessidades a serem atendidas pelo Compartilhado, bem como eventuais ineficiências em seu desempenho operacional, conforme apresentado a seguir.

Complementarmente a essa análise, uma abordagem de outros aspectos relativos ao cenário foi considerada, para proporcionar uma visão mais ampla possível do problema, além de contribuir na formulação da proposta. A principal diretriz é que os clientes devem ser atendidos nos seus requisitos, com a qualidade desejada, o custo combinado, eficiência e rapidez, conforme descrito no Plano de Negócio do Compartilhado.

Necessidade	Estratégico	Tático
Liberação para focar no <i>core business</i> da unidade	X	
Preço de mercado	X	
Especialização nos serviços oferecidos	X	
Capacidade de inovar	X	
Agregar mais valor	X	
Segurança na continuidade operacional	X	
Melhor relação custo-benefício		X
Pró-atividade em agregar valor		X
Eficácia das informações dos relatórios		X
Preocupação em monitorar a satisfação do usuário final		X
Agilidade nas respostas às consultas		X
Transparência de informações		X
Freqüência adequada de relatórios		X
Capacidade de transmitir segurança (por conhecimento do assunto)		X
Facilidade para obter o serviço	X	X
Cumprimento dos itens e prazos negociados	X	X
Eficácia na resolução de problemas	X	X
Flexibilidade para negociar necessidades específicas	X	X
Diminuição de custos para a unidade de negócios	X	X

Finalizando, pode-se considerar que a implementação do compartilhamento de serviços envolve a unificação de quatro grandes dimensões: geográfica, processual, sistêmica e organizacional. A Figura 12 mostra as etapas envolvidas na implementação de um CSC e resume, de modo bastante feliz, os passos que até aqui vimos descrevendo e que compõem a história do Compartilhado na Petrobras.



Figura 12 – As Quatro Dimensões do Compartilhamento

Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu (2009)

5 RESULTADOS

A seguir, serão mostrados e discutidos os resultados das pesquisas anuais de satisfação, realizadas no período de 2005 a 2008, referentes aos clientes estratégicos e depois aos táticos. Inicialmente, mostra-se o gráfico com a taxa média anual de satisfação do cliente com a Unidade de Serviços Compartilhados, bem como a sua variação percentual, evidenciando o progresso realizado durante os quatro anos de análise. Então, apresenta-se o gráfico do percentual de clientes satisfeitos por área de valor, que posteriormente é aberto por atributos, comparando os resultados obtidos em 2008 com os de 2005. Finalmente, é apresentado o gráfico de dispersão (matriz de importância x desempenho), mais detalhado, que mostra a importância relativa de cada atributo, bem como o percentual de clientes satisfeitos, de forma a evidenciar o nível de excelência alcançado e sugerir pontos para melhoria.

5.1 Resultados dos Clientes Estratégicos

5.1.1 Valoração Geral do Compartilhado pelos Clientes Estratégicos

A valoração do Compartilhado pelos clientes estratégicos vem evoluindo contínua e positivamente, conforme demonstra o Gráfico 1.

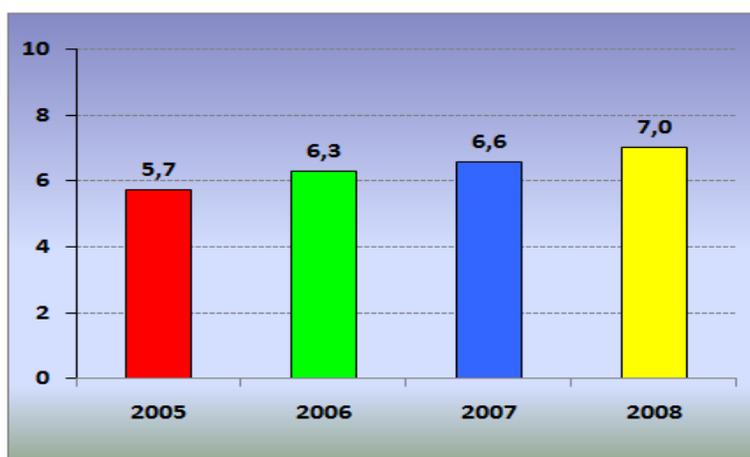


Gráfico 1 – Evolução da Taxa Média de Satisfação dos Clientes Estratégicos com o Compartilhado
Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

Embora sempre positiva, a variação percentual anual da taxa de satisfação dos clientes estratégicos oscila ao longo do período entre 4% e 10%, alcançando no total a variação bastante expressiva de 22,5%, conforme demonstrado no Gráfico 2.

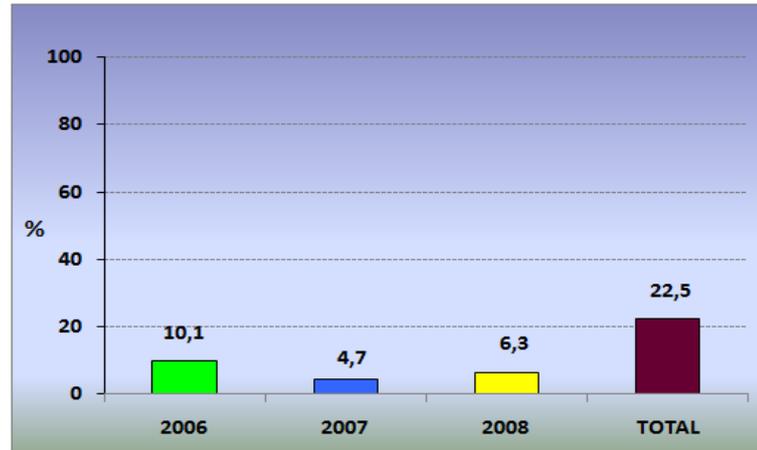


Gráfico 2 – Variação Percentual da Taxa de Satisfação dos Clientes Estratégicos com o Compartilhado (em relação ao ano anterior e no total, em 2008, em relação a 2005)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

5.1.2 Satisfação dos Clientes Estratégicos por Áreas de Valor

O Gráfico 3 mostra o percentual crescente de clientes estratégicos satisfeitos com a Prestação de Serviços ao longo do período. Vale destacar que o resultado inicial, em 2005, já é bastante elevado, mas melhora ainda mais nos anos subsequentes.

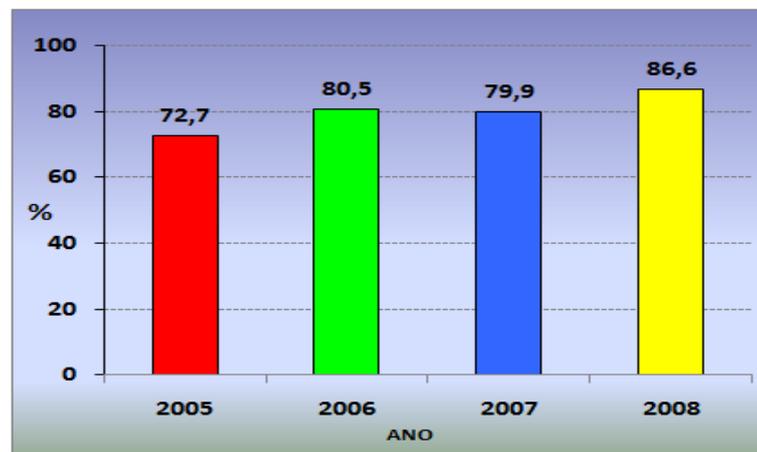


Gráfico 3 – Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com a Prestação de Serviços

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

A variação percentual de clientes estratégicos satisfeitos com a Prestação de Serviços se apresentou também positiva, superior a 19% no período, embora com oscilações de um ano para o outro, conforme mostra o Gráfico 4.

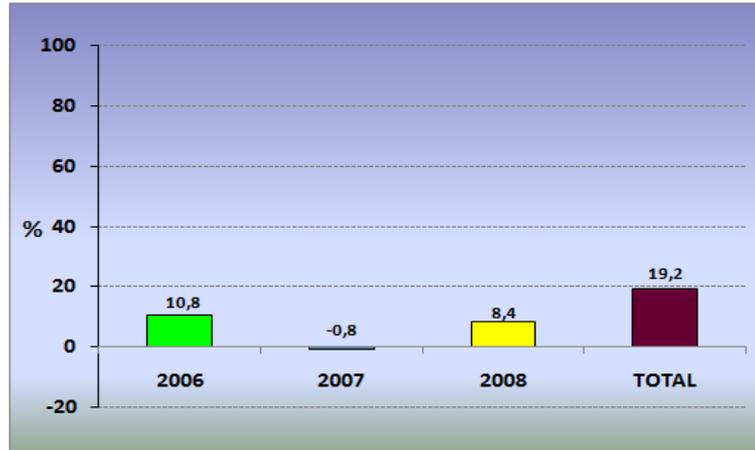


Gráfico 4 – Variação Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com a Prestação de Serviços (em relação ao ano anterior e no total, em 2008, em relação a 2005)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

O percentual de clientes estratégicos satisfeitos com o Relacionamento apresenta-se crescente e contínuo no período, conforme demonstrado no Gráfico 5.

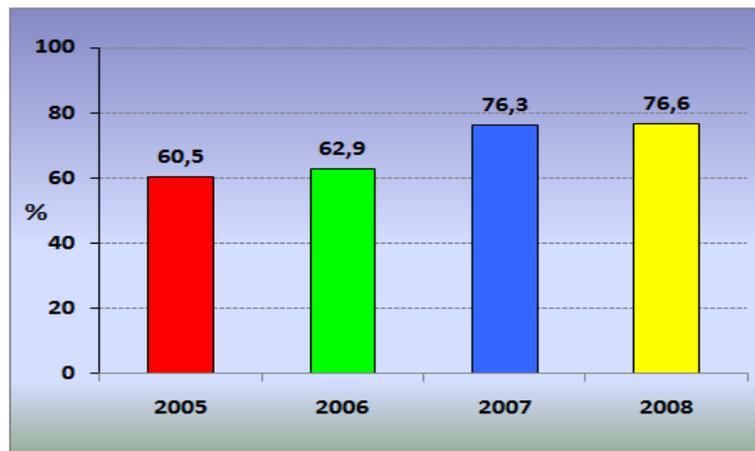


Gráfico 5 - Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com o Relacionamento

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

A variação percentual de clientes estratégicos satisfeitos com o Relacionamento oscilou ano a ano, apresentando crescimento total de 26,6% ao longo do período. Observa-se um grande aumento da variação percentual em 2007, em relação a 2006, seguido de um aumento quase insignificante em 2008, conforme mostra o Gráfico 6.

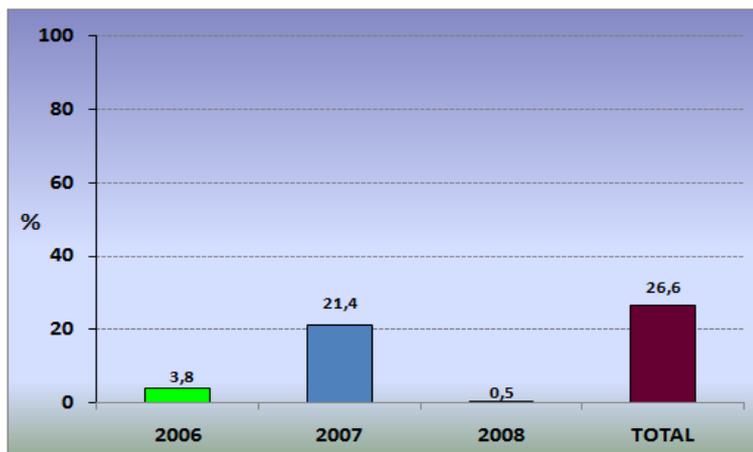


Gráfico 6 – Variação Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com o Relacionamento (em relação ao ano anterior e no total, em 2008, em relação a 2005)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

5.1.3 Satisfação dos Clientes Estratégicos por Atributo

O Gráfico 7 mostra o percentual de clientes estratégicos satisfeitos com os atributos da Prestação de Serviços no período em análise. Observa-se que, com exceção do atributo “riscos”, todos os demais atributos referentes a essa área de valor tiveram evolução positiva no período.

Curiosamente, os atributos “foco no negócio” e “integração” mostraram um recuo no percentual de clientes satisfeitos em 2007 relativamente a 2006. Interessante, ainda, observar que alguns quesitos já apresentavam elevado percentual de satisfação em 2005, como é o caso, em particular, do atributo “riscos”, cujo valor inicial superava 93%. Pode-se inclusive conjecturar que, nesse patamar, é muito difícil apresentar crescimento, sendo a tendência observada a de oscilar em torno do valor inicial.

O atributo com menor percentual inicial de satisfação foi o referente ao cumprimento de prazos, com valor de 50,2%; não obstante este baixo valor inicial, o atributo encerra o período de análise na faixa percentual superior a 70%, representando ainda o menor patamar alcançado entre todos os atributos. Ou seja, todos os demais quesitos apresentaram resultados finais superiores, destacando-se “oferta”, “foco no negócio” e “riscos” com percentual de clientes satisfeitos superior a 90%.

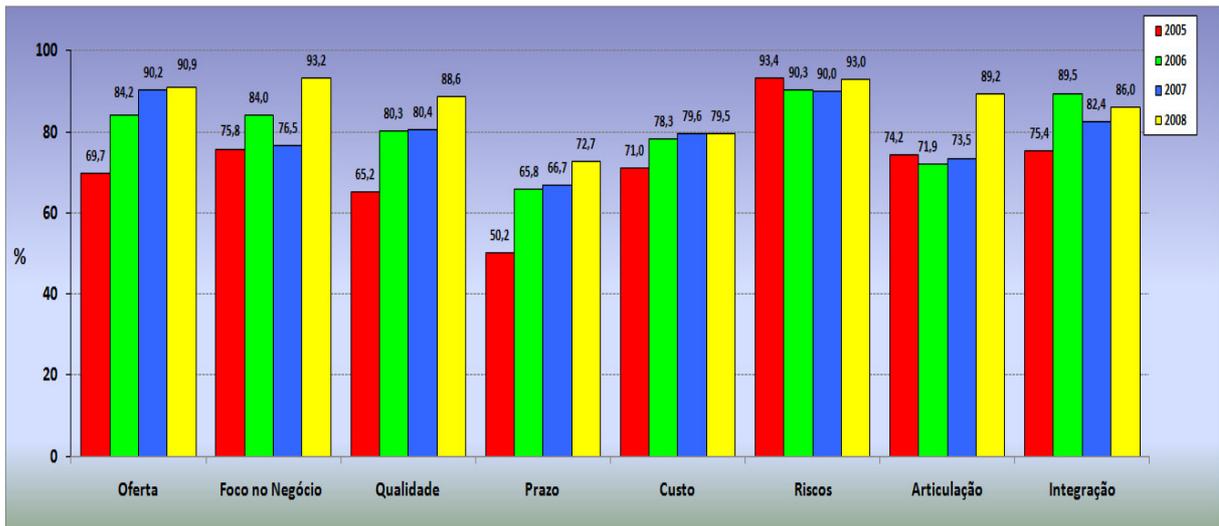


Gráfico 7 – Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com a Prestação de Serviços (por Atributo)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

A variação percentual de clientes estratégicos satisfeitos com a Prestação de Serviços atingiu o valor máximo de 44,8% no atributo “prazo”, que mostrou, portanto, a maior melhoria no período, seguido de “qualidade”, que alcançou a taxa de crescimento de 35,9%, conforme mostra o Gráfico 8. Verifica-se que o único atributo a apresentar variação negativa foi “riscos”, que, contudo, caiu apenas 0,4% em relação ao valor apresentado em 2005, variação essa que pode ser considerada pouco relevante.

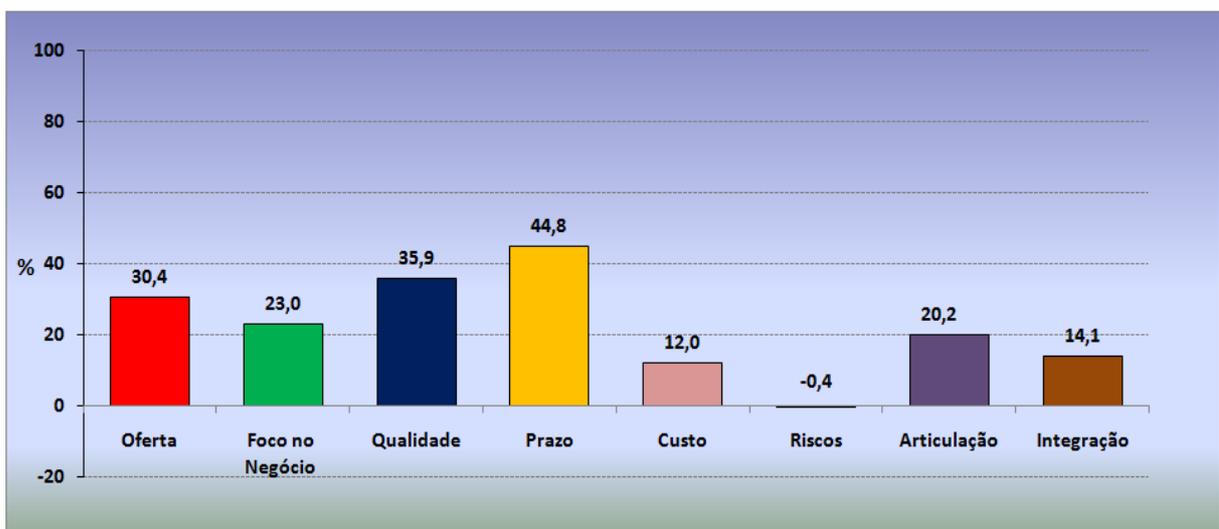


Gráfico 8 – Variação Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com a Prestação de Serviços (2008 em relação a 2005)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

O percentual de clientes estratégicos satisfeitos com o Relacionamento foi crescente no período; embora partindo de valor inicial elevado (72,7%), o atributo

“valor agregado” cresceu continuamente, chegando ao patamar de 90,7%, o mais elevado nessa área de valor. Vale salientar que os atributos “proatividade” e “informações gerenciais” partem de patamar relativamente baixo e, embora melhorando, não logram alcançar nível de satisfação comparável ao dos demais atributos da área, conforme mostra o Gráfico 9.

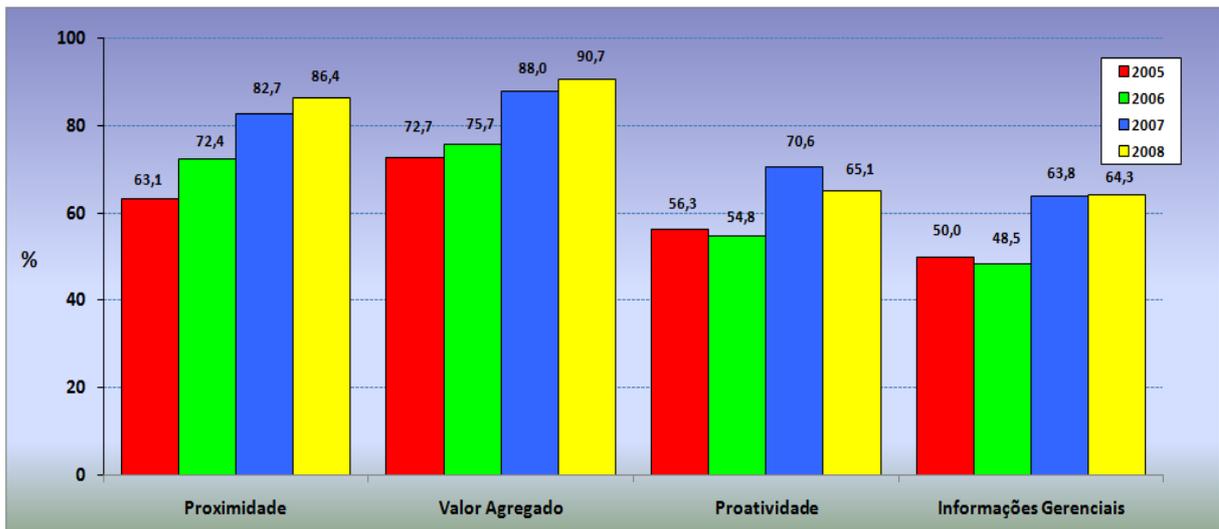


Gráfico 9 – Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com o Relacionamento (por Atributo)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

O Gráfico 10 apresenta o atributo “proximidade” com a maior variação percentual no que se refere ao Relacionamento; nessa área de valor, todos os quesitos apresentaram variação favorável e superior a 15%, o que pode ser considerado um bom resultado.

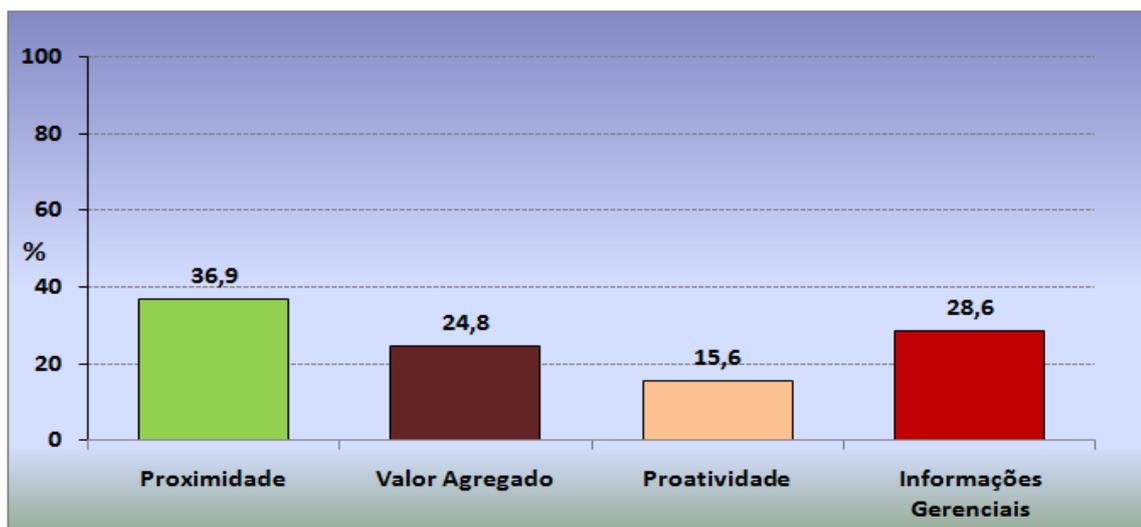


Gráfico 10 – Variação Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com o Relacionamento (2008 em Relação a 2005)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

O grau de satisfação consolidado dos clientes estratégicos com todos os atributos é mostrado no Gráfico 11, em ordem decrescente, para permitir melhor comparação. Observa-se um elevado percentual de clientes satisfeitos, sendo que em oito dos doze atributos o resultado supera a casa dos 80%, no ano de 2008. Em último lugar na satisfação dos clientes encontram-se os atributos “proatividade” e “informações gerenciais”, indicando pontos para melhoria.

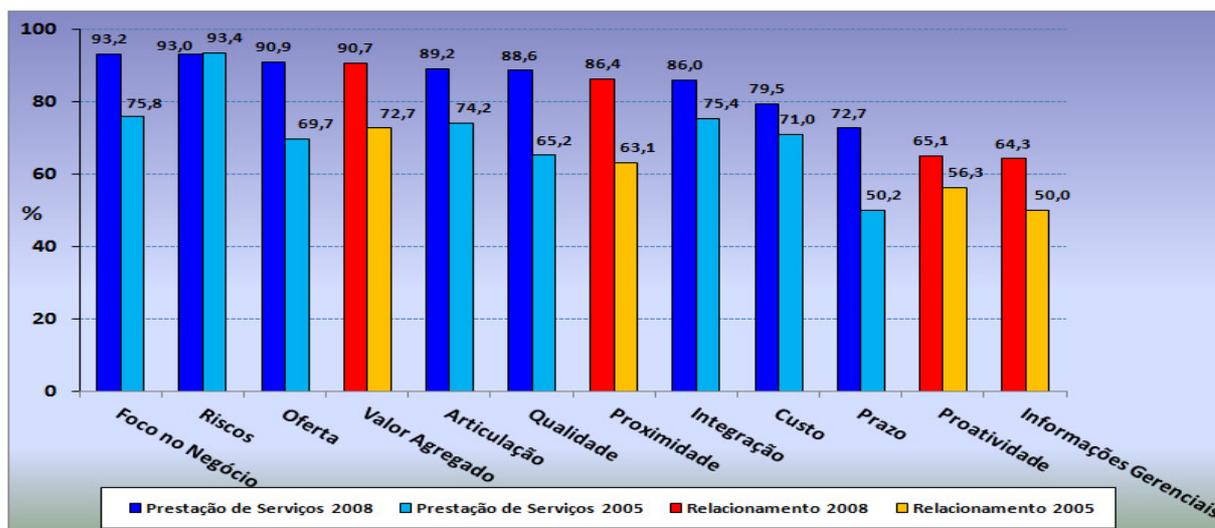


Gráfico 11- Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos por Atributo no Ano de 2008 (Ordem Decrescente) e de 2005

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

O Gráfico 12 mostra, em escala decrescente, as variações percentuais de clientes estratégicos satisfeitos com todos os atributos mensurados na pesquisa. Observa-se que, ao longo do período analisado, houve variação positiva do percentual de clientes satisfeitos em todos os atributos, com a exceção de riscos, que apresentou uma variação negativa inexpressiva, conforme já mencionado anteriormente. Excluindo-se este, constatam-se variações entre 12% e 44,8%; dos doze atributos analisados, verificam-se variações superiores a 20% em oito deles, o que pode ser considerado um resultado muito positivo.

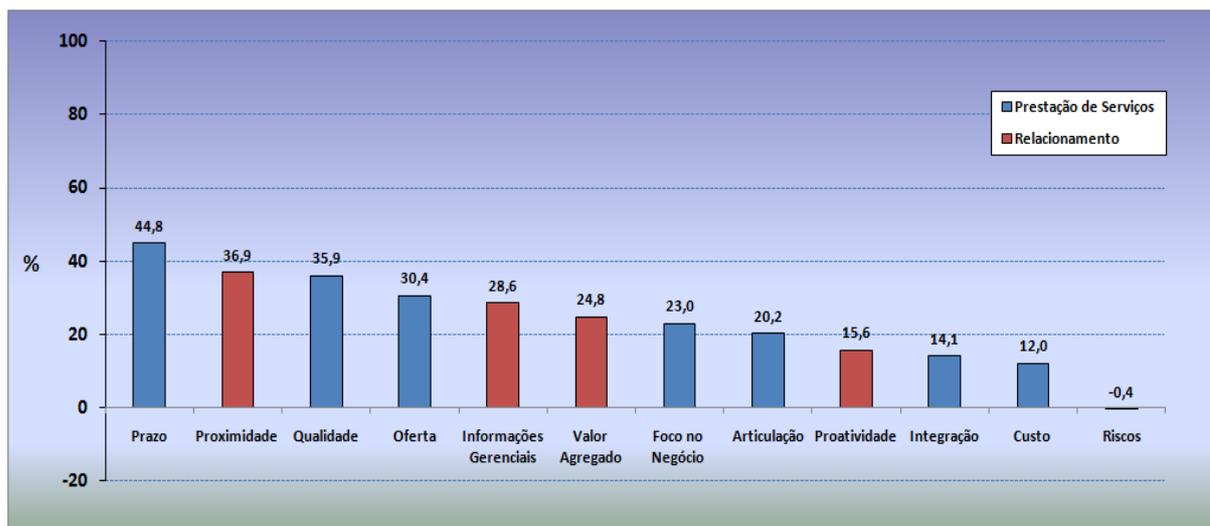


Gráfico 12 – Variação Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos com Todos os Atributos (2008 em Relação a 2005), em Ordem Decrescente

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

5.1.4 Valoração dos Atributos (Clientes Estratégicos)

Os Gráficos 13, 14, 15 e 16 relacionam importância relativa de cada atributo ao percentual de clientes satisfeitos; a linha verde horizontal marca o percentual médio de satisfação encontrado na população naquele ano, enquanto a linha verde vertical mostra o valor médio de importância relativa. Como a importância relativa total é sempre a mesma (valor total igual a 100), sua média se mantém fixa e constante (aqui, na casa de 8,3); porém, a média do valor percentual de clientes satisfeitos é móvel e os gráficos mostram que seu valor é crescente ao longo do período. Como o valor dessa média muda em cada ano, optou-se por colocar no gráfico também uma linha vermelha fixa que assinala um valor que se arbitrou como de bom desempenho da Unidade de Serviços Compartilhados (70% de clientes satisfeitos).

Tomando-se o cruzamento entre as linhas vermelha e verde (vertical), observa-se que dividem os gráficos em quatro quadrantes, sendo que se pode dizer que o segundo quadrante representa a área em que o Compartilhado tem mostrado maior excelência (atributos valorados como mais importantes e com maior percentual de clientes satisfeitos), ao passo que o quarto quadrante representa as oportunidades de melhoria (atributos também valorados como muito importantes, porém com percentual de clientes satisfeitos menor que o valor mínimo arbitrado).

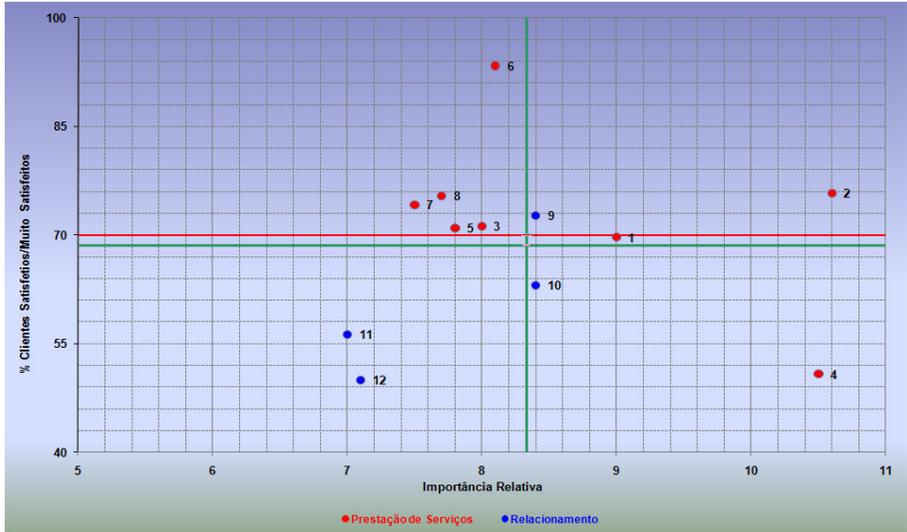


Gráfico 13 – Variação dos Atributos por Clientes Estratégicos em 2005

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

Prestação de Serviços	
1	Oferta
2	Foco no Negócio
3	Qualidade
4	Prazo
5	Custo
6	Riscos
7	Articulação
8	Integração
Relacionamento	
9	Proximidade
10	Valor Agregado
11	Pró-atividade
12	Informações Gerenciais

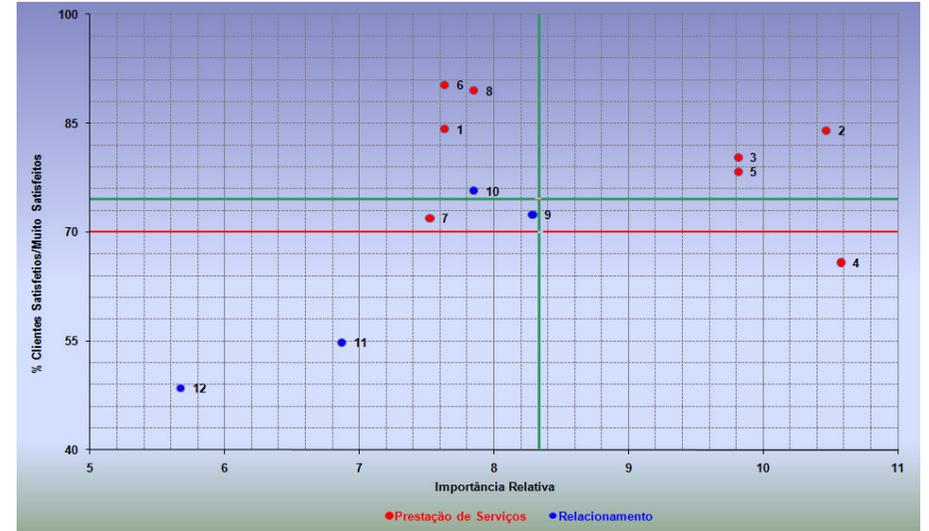


Gráfico 14- Variação dos Atributos por Clientes Estratégicos em 2006

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

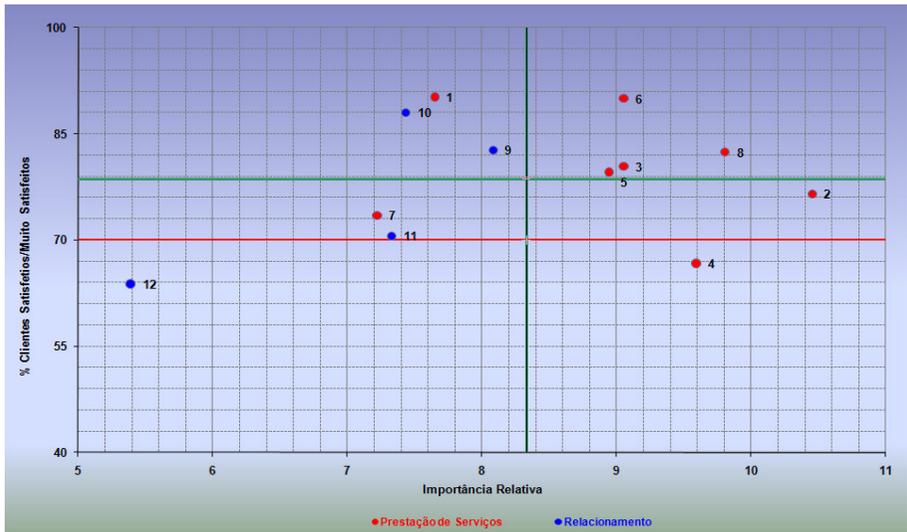


Gráfico 15 – Variação dos Atributos por Clientes Estratégicos em 2007

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

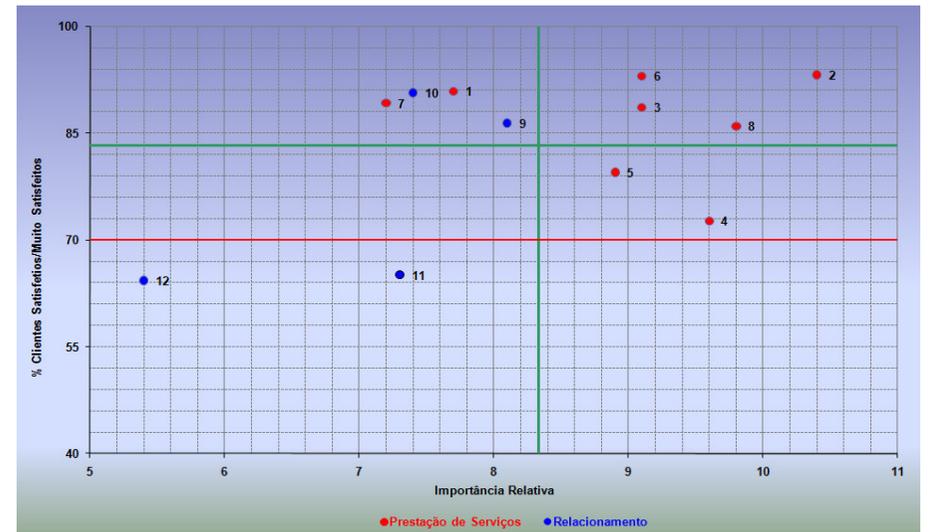


Gráfico 14 – Variação dos Atributos por Clientes Estratégicos em 2008

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

<p>1º Quadrante</p> <p>Alta satisfação Baixa importância</p>	<p>2º Quadrante</p> <p>Alta satisfação Alta importância (Área de Excelência)</p>
<p>3º Quadrante</p> <p>Baixa satisfação Baixa importância</p>	<p>4º Quadrante</p> <p>Baixa satisfação Alta importância (Pontos para Melhoria)</p>

Observa-se nos gráficos a subida da linha verde horizontal de ano para ano, mostrando um processo de melhoria contínua que evidencia uma caminhada em busca da excelência. Para melhor mostrar essa evolução, optou-se por plotar no gráfico a média crescente, sinalizando metas cada vez mais desafiadoras, ao mesmo tempo em que permite a visualização dos pontos que, mesmo que em patamares muito bons, ainda se encontram aquém dos resultados alcançados nos outros quesitos, constituindo pontos para melhoria.

Observa-se nos gráficos que os atributos “proatividade” e “informações gerenciais” permaneceram ao longo de todo o período no terceiro quadrante, sendo relativamente mal avaliados, porém também pouco valorados em termos de importância. O quesito “articulação”, que apareceu sempre como de menor importância relativa, evoluiu positivamente e terminou o período com elevado percentual de satisfação. O atributo “riscos” mereceu sempre uma avaliação boa em termos de satisfação dos clientes, adquirindo crescente importância relativa ao longo do período. Em relação à “oferta de serviços”, verifica-se um aumento na satisfação do cliente, porém sua importância diminuiu. O atributo “foco no negócio” inicia com uma boa satisfação dos clientes e cresce ao longo do período, preservando a importância relativa mais alta dentre todos os quesitos.

O atributo “qualidade” aumentou em valor para os clientes, mantendo sempre elevado grau de satisfação, sendo o terceiro no *ranking* das médias de importância relativa. O item “prazo” manteve-se durante três anos no quarto quadrante, indicando necessidade de melhoria, porém no último ano superou o padrão mínimo

de exigência (linha vermelha) e atingiu o segundo quadrante, embora permanecendo ainda abaixo da meta de excelência.

O quesito “custos” apresentou aumento tanto do grau de satisfação quanto da importância para o cliente, passando do primeiro para o terceiro quadrante; entretanto, sua evolução não conseguiu acompanhar o nível de excelência alcançado pela média dos demais itens. O atributo “integração” apresentou dinâmica similar, porém logrou alcançar o patamar de excelência ao final do período.

5.2 Resultados dos Clientes Táticos

5.2.1 Valoração Geral do Compartilhado pelos Clientes Táticos

A taxa média de satisfação dos clientes táticos com o Compartilhado evoluiu de maneira tênue e quase imperceptível ao longo do período, conforme se pode ver no Gráfico 17.

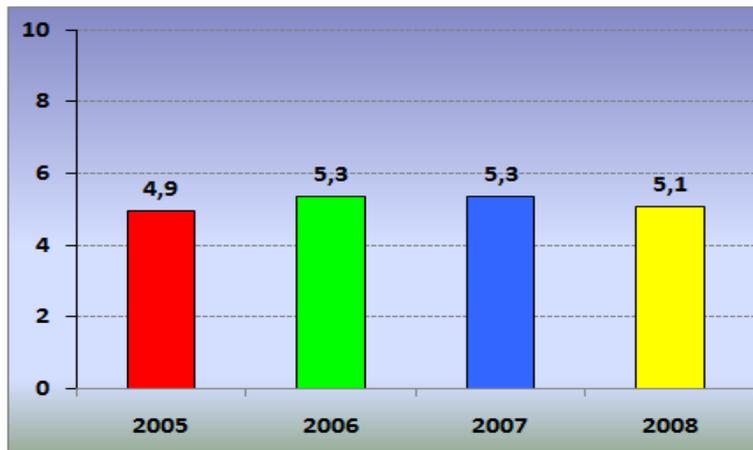


Gráfico 15 – Evolução da Taxa Média de Satisfação dos Clientes Táticos com o Compartilhado
Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

A variação percentual anual oscilou de 8% a -5,3%, atingindo apenas 2,3% em todo o período, sendo por isso considerada baixa e preocupante do ponto de vista do relacionamento e do conceito de qualidade, conforme mostrado no Gráfico 18.

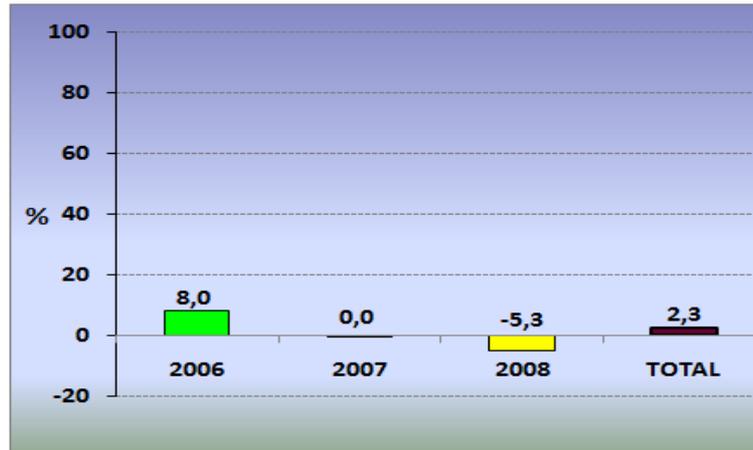


Gráfico 16 – Variação Percentual da Taxa de Satisfação dos Clientes Táticos com o Compartilhado (em relação ao ano anterior e no total, em 2008, em relação a 2005)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

5.2.2 Satisfação dos Clientes Táticos por Área de Valor

No Gráfico 19 observa-se que o percentual de clientes táticos satisfeitos com a Prestação de Serviços em 2006 superou o de 2005, mas nos anos seguintes apresentou queda, com variação total de -6,7% no período, conforme mostra o Gráfico 20.

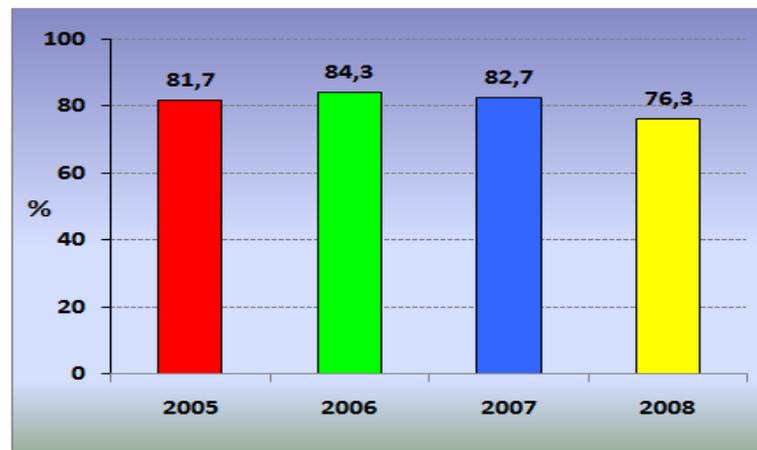


Gráfico 17 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Prestação de Serviços

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

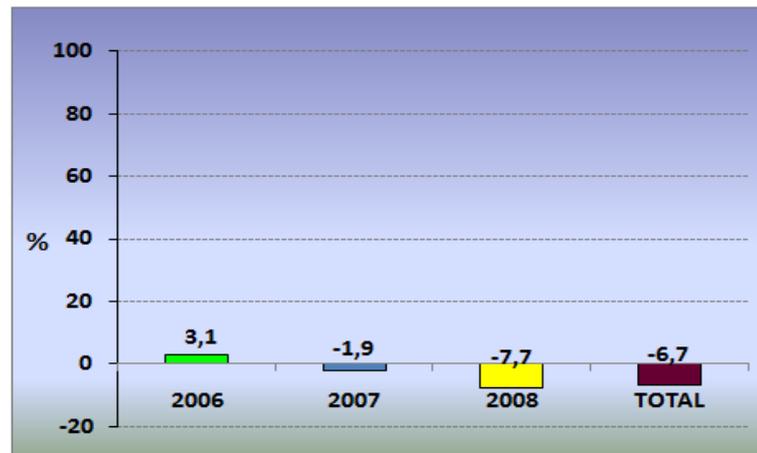


Gráfico 18 – Variação Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Prestação de Serviços (em relação ao ano anterior e no total, em 2008, em relação a 2005)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

O Gráfico 21 apresenta o percentual de clientes táticos satisfeitos com o Relacionamento com o Compartilhado, com resultado positivo no período. Partindo de um resultado alto em 2005 (73,9%), nos anos seguintes subiu ainda mais, mantendo-se sempre em patamar superior ao inicial, embora com pequenas oscilações.

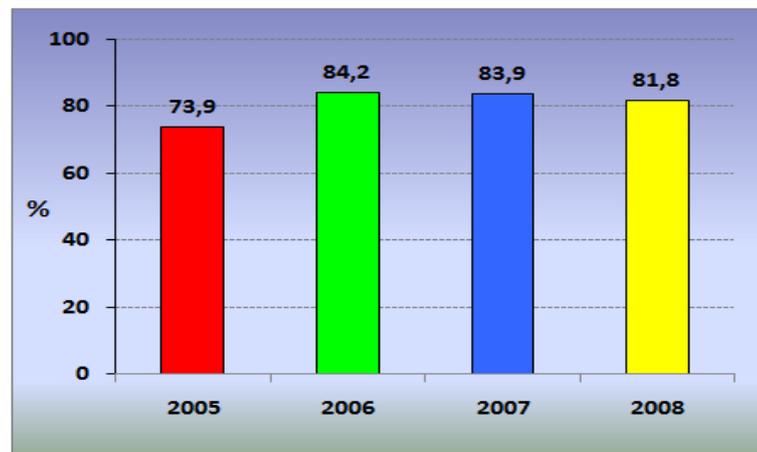


Gráfico 19 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com o Relacionamento

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

A variação percentual da satisfação dos clientes táticos com o Relacionamento foi substancial do primeiro para o segundo ano, mas nos anos subsequentes foi muito baixa, como se pode observar no Gráfico 22, resultando num crescimento de 10,7% no período.

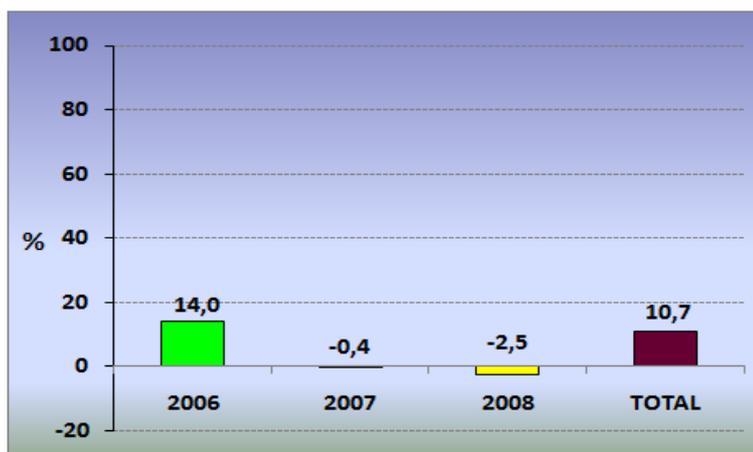


Gráfico 20 – Variação Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com o Relacionamento (em relação ao ano anterior e no total, em 2008, em relação a 2005)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

O percentual de clientes táticos satisfeitos com os atributos da área de valor Solicitação ou Negociação de Serviços também iniciou o período de observação (2005) num patamar superior a 75%, cresceu levemente nos anos seguintes, porém diminuiu em 2008, conforme demonstra o Gráfico 23.

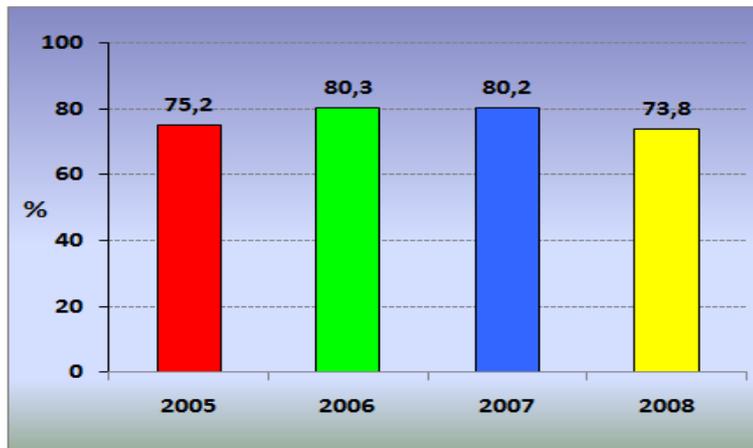


Gráfico 21 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Solicitação ou Negociação de Serviços

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

A variação percentual anual nos atributos da área de valor Solicitação e Negociação de Serviços, demonstrada no Gráfico 24, foi relativamente alta na comparação 2005-2006, praticamente inexistente em 2007 e apresentou queda de 8% em 2008, encerrando o período com uma leve queda de -1,8%.



Gráfico 22 – Variação Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Solicitação ou Negociação de Serviços

(em relação ao ano anterior e no total, em 2008, em relação a 2005)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

O percentual de clientes táticos satisfeitos com o Compartilhado, no que se refere aos atributos de Informação e Gestão, apresentou crescimento, embora mantendo-se abaixo de 60% durante todo o período, como se vê no Gráfico 25.

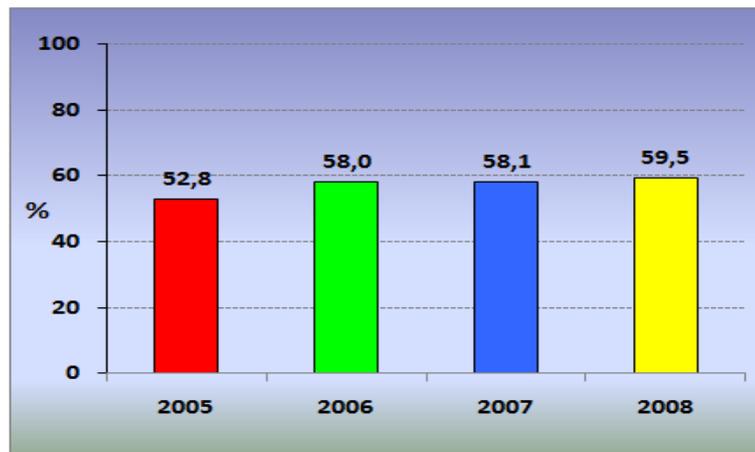


Gráfico 23 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Informação e Gestão

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

O Gráfico 26 apresenta a variação percentual anual de satisfação do cliente tático no que se refere à Informação e Gestão. Após apresentar uma boa variação positiva no primeiro período, seguem-se variações de pequena monta, fazendo com que ao final do período a variação total atinja o valor de 12,7%.



Gráfico 24 – Variação Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Informação e Gestão (em relação ao ano anterior e no total, em 2008, em relação a 2005)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

5.2.3 Satisfação dos Clientes Táticos por Atributo

O percentual de satisfação dos clientes táticos com a Prestação de Serviços em 2005, em todos os atributos, alcança valores superiores a 70%, destacando-se que o atributo “SMS” inicia o primeiro ano do período com um percentual de 90,8%, o mais elevado dentre todos os itens, conforme mostra o Gráfico 27. Em 2006 há crescimento da satisfação com quatro dentre os cinco atributos em análise. Nos dois últimos anos do período, entretanto, houve queda na satisfação com todos os atributos, embora permaneçam ainda num patamar superior a 70%.

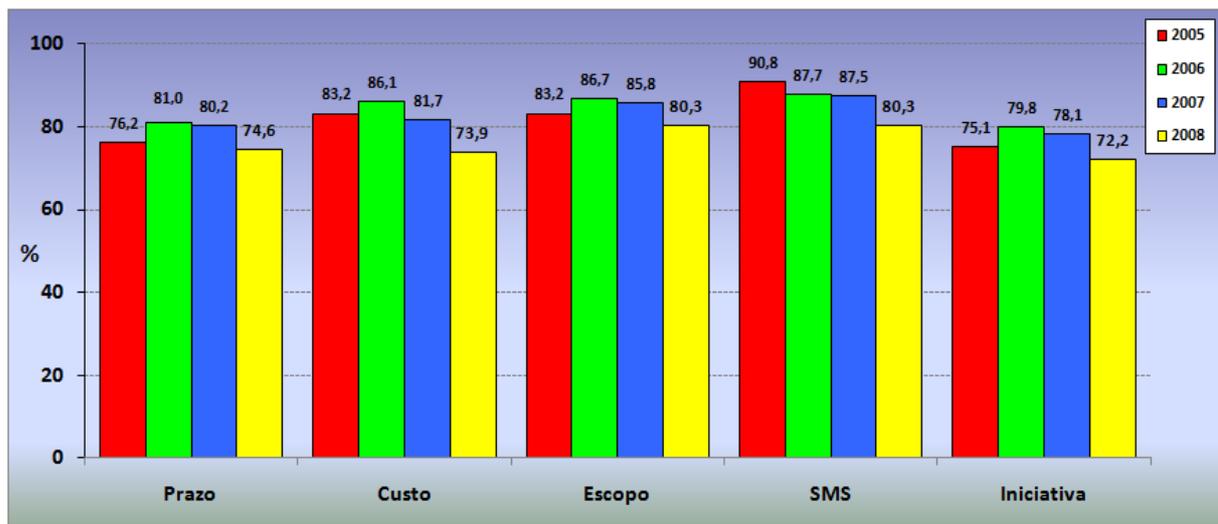


Gráfico 25 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Prestação de Serviços (por Atributo)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

O Gráfico 28 mostra a involução ao final do período, evidenciando as maiores quedas na satisfação com os atributos “SMS” e “custo”.

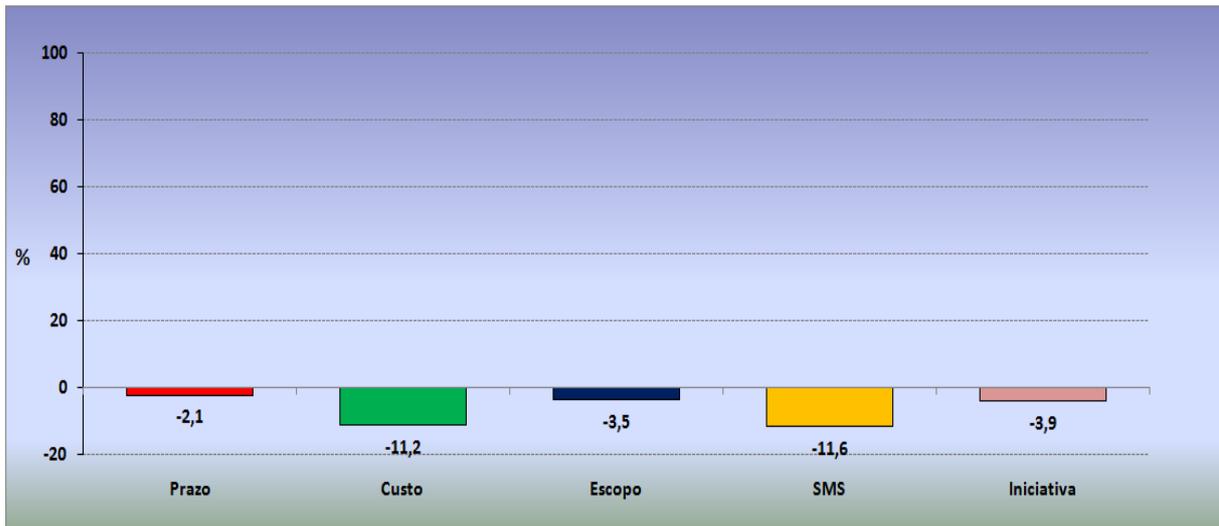


Gráfico 26 – Variação Percentual dos Clientes Táticos Satisfeitos com a Prestação de Serviços (2008 em Relação a 2005)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

Todos os atributos referentes ao Relacionamento apresentaram crescimento ao final do período em relação ao ano de 2005; todos também cresceram no ano de 2006 e decresceram em 2008, em relação a 2007, conforme mostra o Gráfico 29.

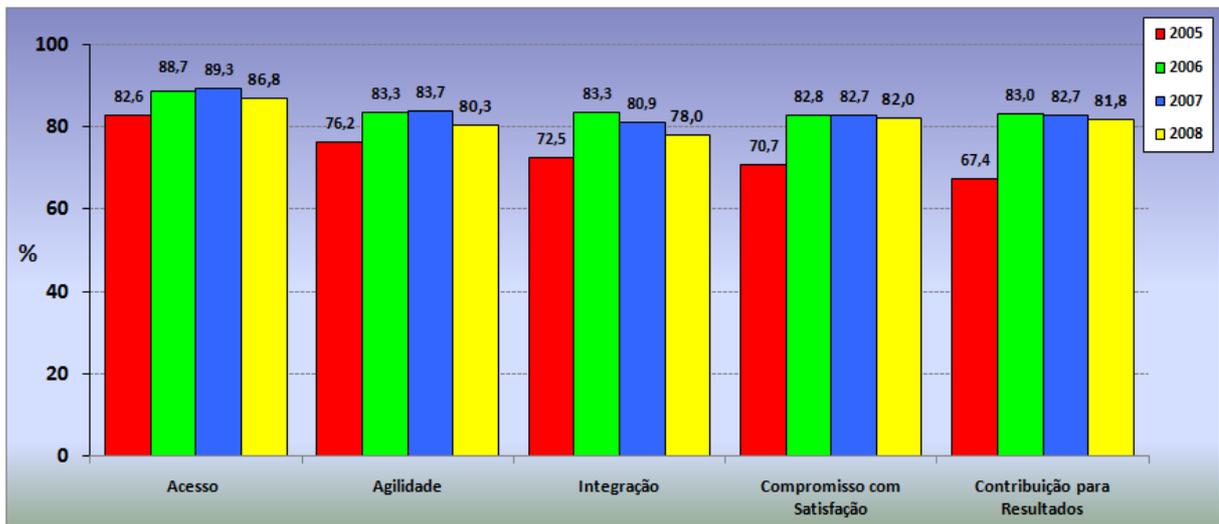


Gráfico 27 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com o Relacionamento (por Atributo)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

O Gráfico 30 mostra a evolução positiva do percentual de satisfação dos clientes táticos com o Relacionamento, que alcançou o valor substancial de 21,4% no quesito “contribuição para resultados”.

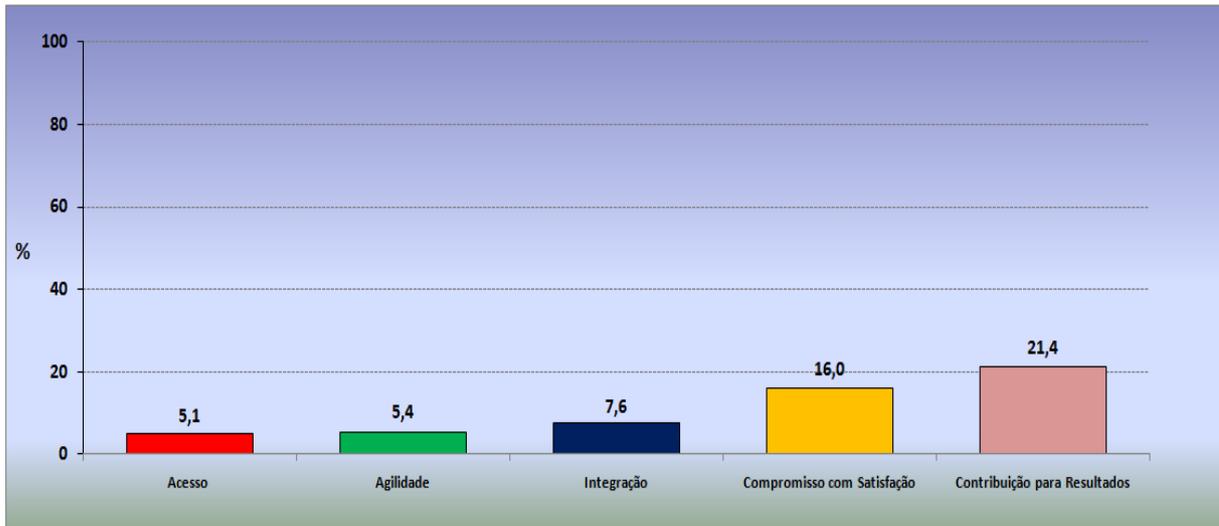


Gráfico 28 - Variação Percentual dos Clientes Táticos Satisfeitos com o Relacionamento (2008 em Relação a 2005)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

Os atributos da área de Solicitação e Negociação de Serviços apresentaram também percentuais relativamente elevados e superiores a 68%, oscilando pouco durante o período, conforme se vê no Gráfico 31.

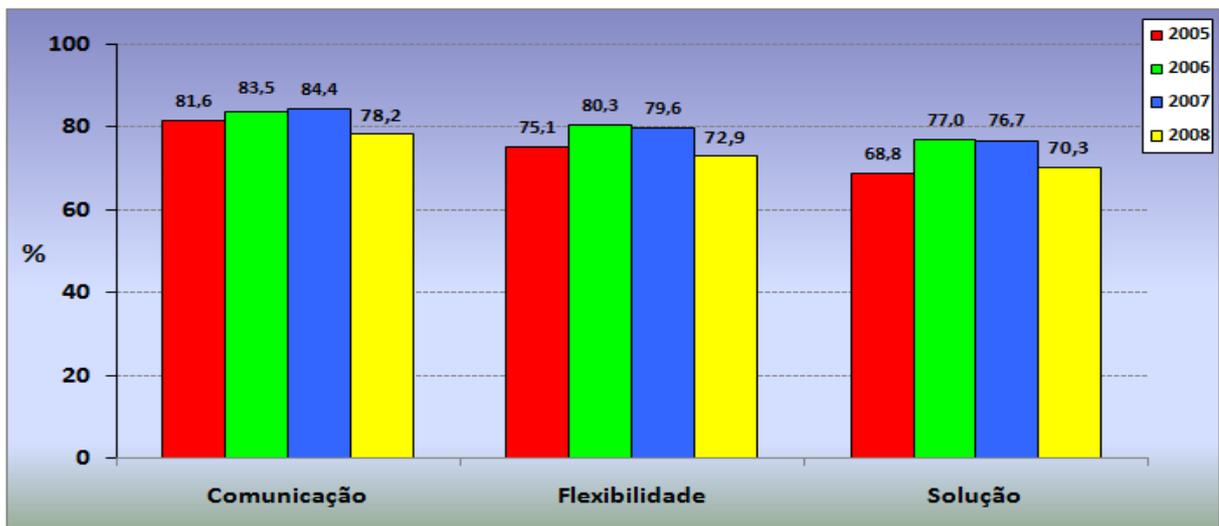


Gráfico 29 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Solicitação e Negociação de Serviços (por Atributo)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

O Gráfico 32 evidencia a baixa variação no percentual de satisfação com a Solicitação e Negociação de Serviços, observando-se queda na satisfação com os atributos “comunicação” e “flexibilidade” e leve melhoria na avaliação do quesito “solução”.

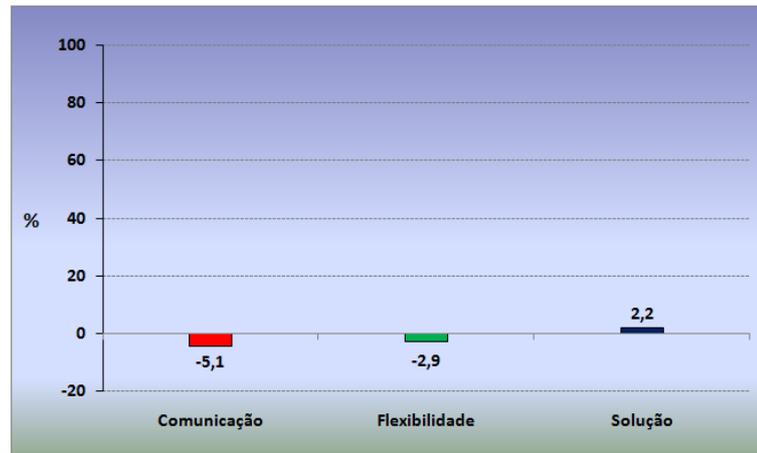


Gráfico 30 - Variação Percentual dos Clientes Táticos Satisfeitos com a Solicitação e Negociação de Serviços (2008 em Relação a 2005)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

O Gráfico 33 apresenta o percentual de clientes táticos satisfeitos com atributos referentes a Informação e Gestão, com resultados relativamente baixos quando comparados aos analisados anteriormente.

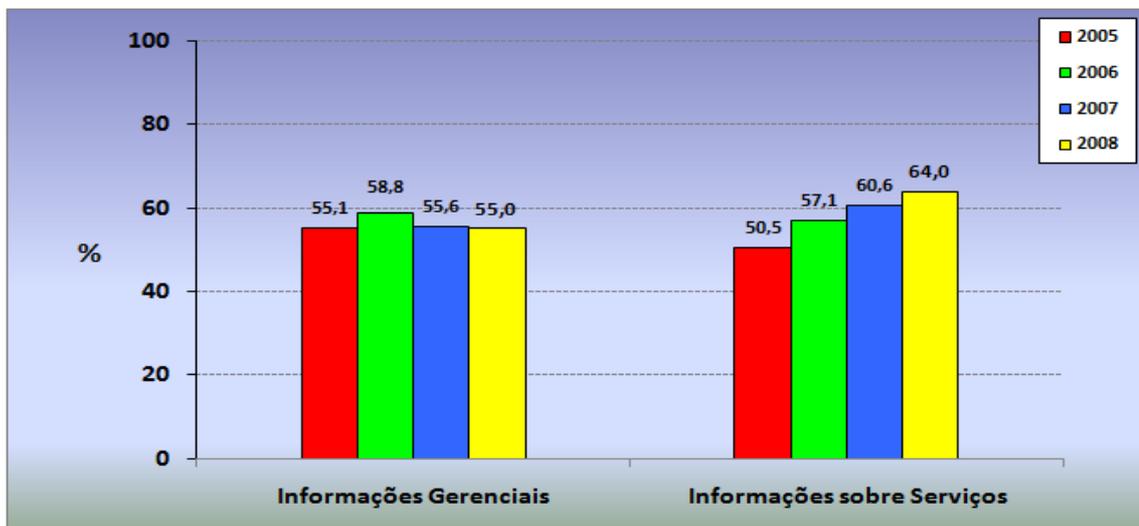


Gráfico 31 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com a Informação e Gestão (por Atributo)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

As informações gerenciais mantiveram em 2008 resultados no mesmo patamar de 2005, com leves oscilações no período, ao passo que as referentes a serviços apresentaram resultados positivos crescentes ao longo dos quatro anos da pesquisa, com variação de 26,7%, como se vê no Gráfico 34.

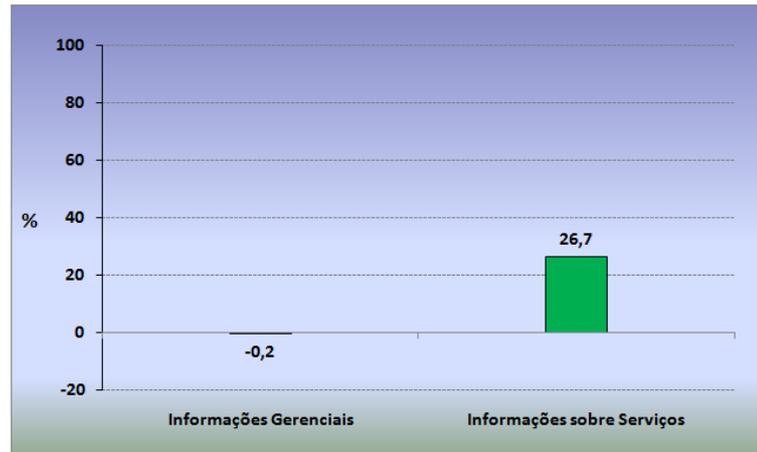


Gráfico 32 - Variação Percentual dos Clientes Táticos Satisfeitos com a Informação e Gestão (2008 em Relação a 2005)

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

O Gráfico 35 mostra, de forma consolidada, o percentual de clientes táticos satisfeitos com todos os atributos ao final de 2008. O “acesso” é o atributo com maior percentual de clientes satisfeitos, seguido de “compromisso com a satisfação” e “contribuição para resultados”. Em quarto lugar, empatados, surgem os atributos “SMS”, “escopo” e “agilidade”. Interessante observar que os três atributos com maior percentual de clientes satisfeitos são da área de valor Relacionamento e que os da área de Informação e Gestão são os com menor percentual de clientes satisfeitos, apresentando resultados muito aquém dos demais.

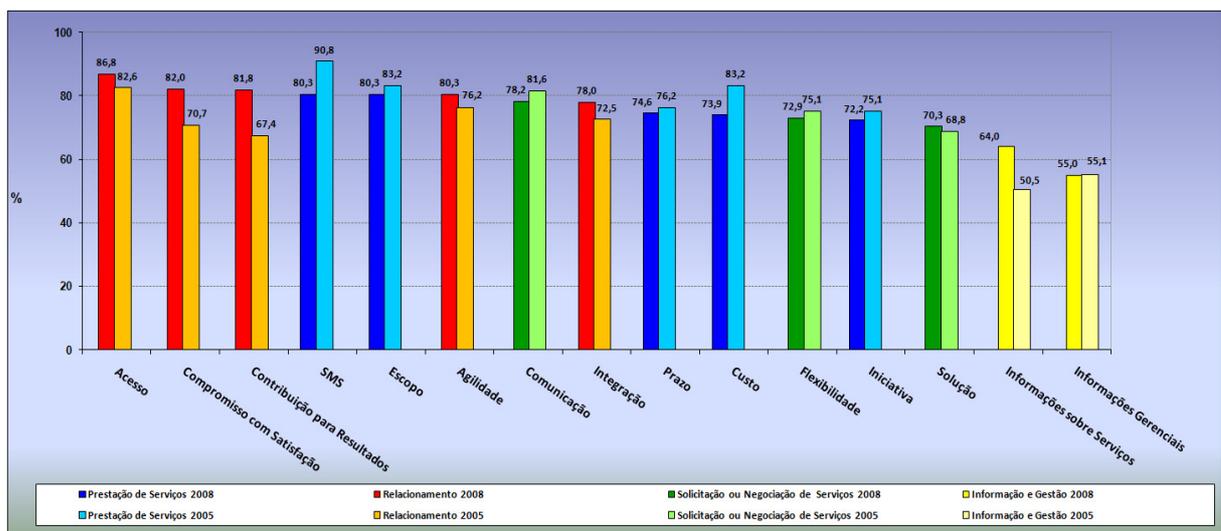


Gráfico 33 – Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos por Atributo no Ano de 2008 (Ordem Decrescente) e de 2005

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

Dos quinze atributos investigados junto aos clientes táticos, oito deles apresentaram variação negativa no período, conforme mostra o Gráfico 36. Entretanto, a maior variação negativa ficou na casa dos 11,6%, ao passo que a maior variação positiva foi muito além, atingindo 26,7%.

Todos os atributos da área de valor Relacionamento sofreram variação positiva no período, ao passo que todos os da área de valor Prestação de Serviços mostraram variação negativa. Aliás, constata-se que as variações positivas foram bem maiores que as negativas. A área de Solicitação ou Negociação de Serviços foi a que apresentou a menor variação percentual no período.

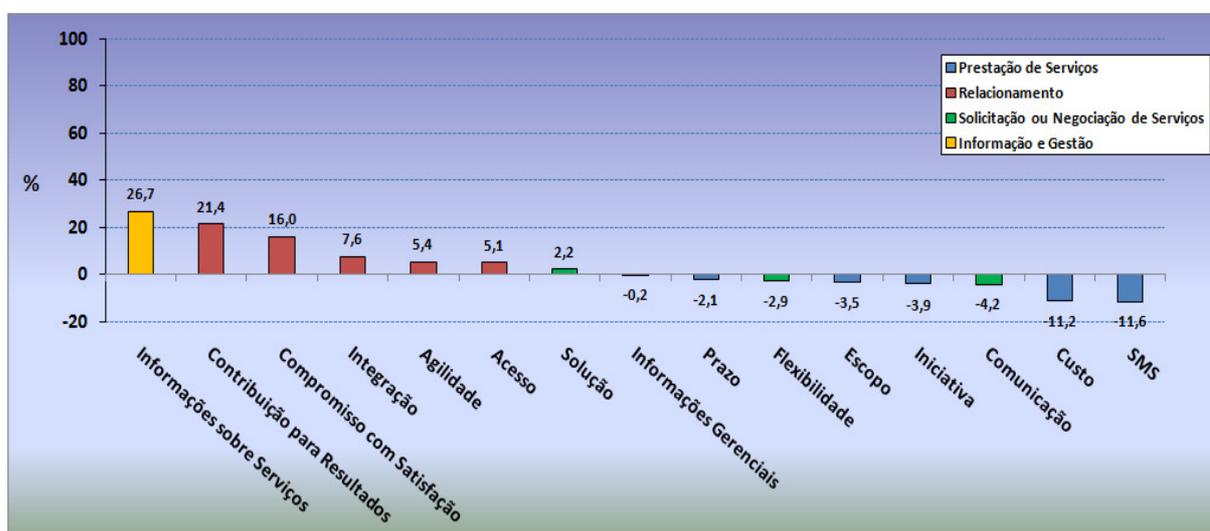


Gráfico 34 – Variação Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos com Todos os Atributos (2008 em Relação a 2005), em Ordem Decrescente

Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

5.2.4 Valoração dos Atributos (Clientes Táticos)

Os Gráficos 37, 38, 39 e 40 mostram a valoração do Compartilhado pelos clientes táticos, em termos da importância relativa de cada atributo e do percentual de clientes satisfeitos nos anos de 2005 a 2008. Observa-se, com o passar dos anos, a tendência à concentração dos pontos em torno de uma área levemente acima da média horizontal (linha verde), e à direita da média vertical, apresentando forte redução da dispersão. Isto fica evidente quando se nota a concentração dos pontos na faixa de importância relativa entre 6 e 8 e do percentual de clientes satisfeitos entre 76 e 92% em 2007, sendo que em 2008 a importância relativa

permanece na mesma faixa e o percentual de clientes satisfeitos cai para a faixa entre 70% e 88%.

Como exceção a essa tendência destacam-se os atributos “informações gerenciais” e “informações sobre os serviços”; o primeiro apresentava no início certa importância relativa, na percepção dos clientes, mas perde valor ao longo dos anos, transitando para o terceiro quadrante do gráfico. O quesito “informações sobre os serviços” perde importância com o tempo, mas apresenta aumento do percentual de clientes satisfeitos no período, e o mesmo ocorreu com o atributo “acesso”. “Custo” e “escopo”, por outro lado, ganham importância no período.

O valor médio do percentual de clientes satisfeitos (linha verde dos gráficos) apresentou seu nível mais alto no ano de 2006, caindo discretamente em 2007 e 2008.

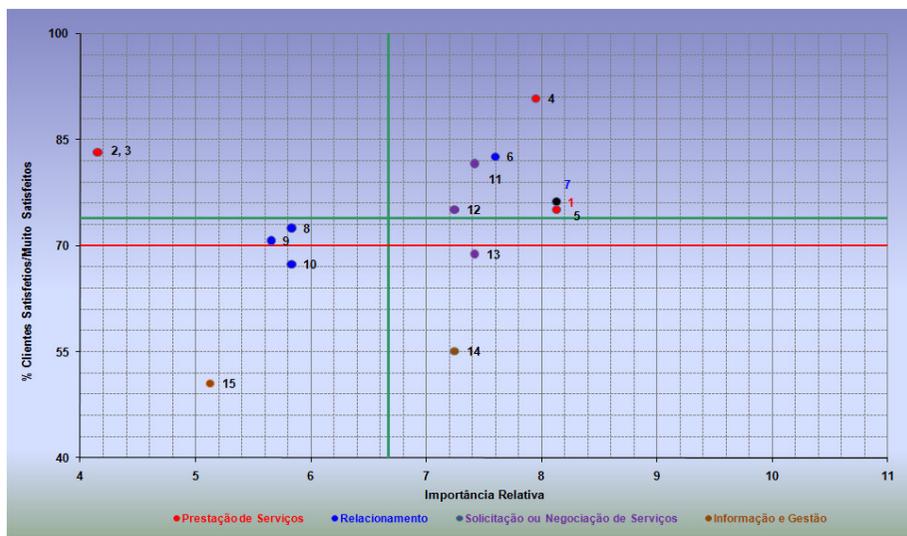


Gráfico 35 – Variação dos Atributos por Clientes Táticos em 2005
 Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

Prestação de Serviços	
1	Prazo
2	Custo
3	Escopo
4	SMS
5	Iniciativa
Relacionamento	
6	Acesso
7	Agilidade
8	Integração
9	Comprometimento com Resultados
10	Contribuição
Solicitação ou Negociação de Serviços	
11	Comunicação
12	Flexibilidade
13	Solução
Informação e Gestão	
14	Informações Gerenciais
15	Informações sobre os Serviços

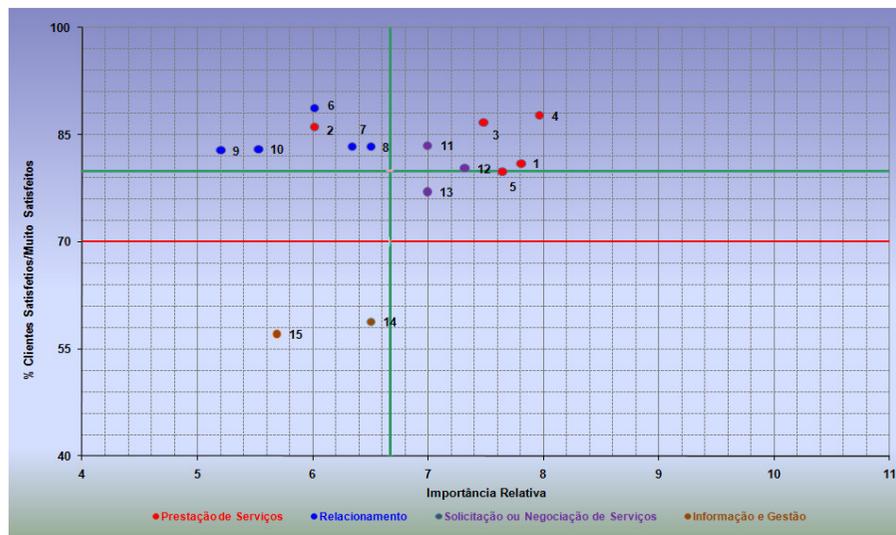


Gráfico 38 – Variação dos Atributos por Clientes Táticos em 2006
 Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

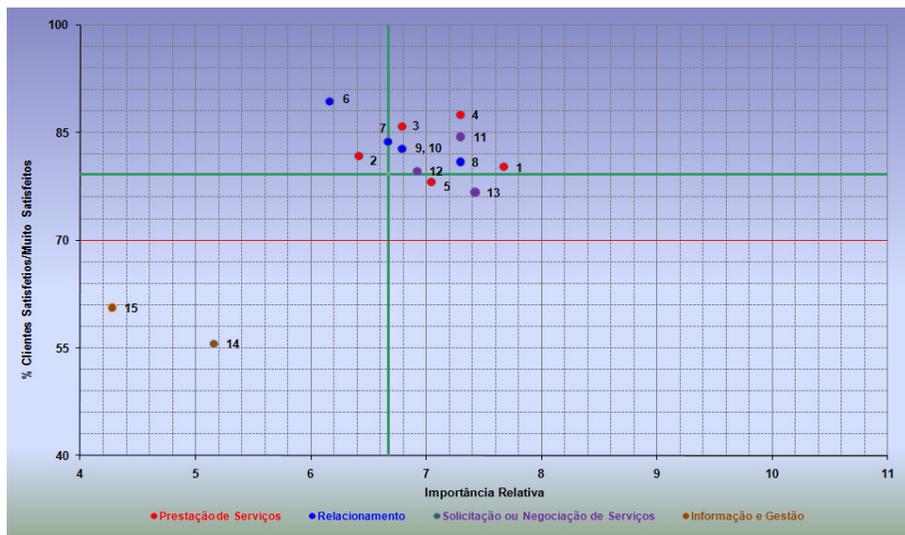


Gráfico 39 – Variação dos Atributos por Clientes Táticos em 2007
 Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

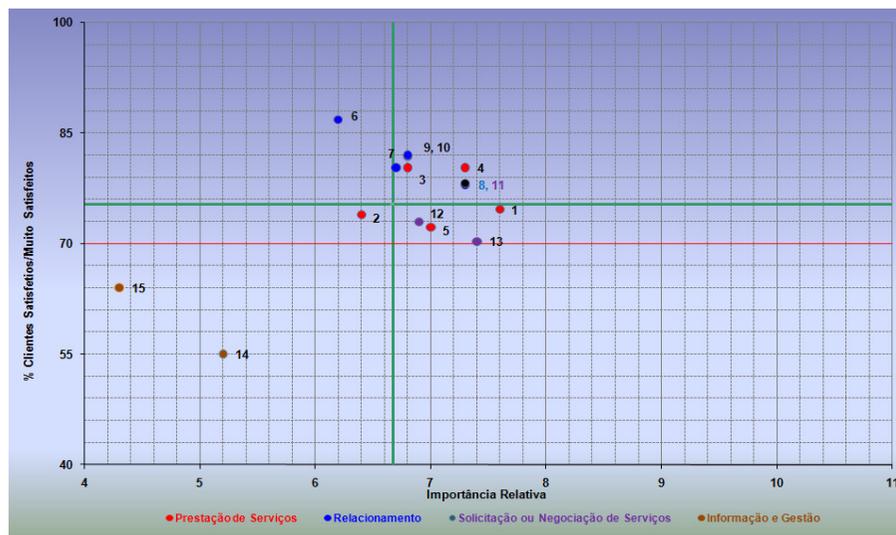


Gráfico 38 – Variação dos Atributos por Clientes Táticos em 2008
 Fonte: Petrobras/PSC – Serviços

6 DISCUSSÃO

6.1 Discussão da Metodologia

Conforme já visto na revisão da literatura referente a metodologias de pesquisa, existem diferentes instrumentos e técnicas para aferir a percepção de qualidade pelos clientes, porém não existe um consenso sobre qual a melhor ferramenta. Walter *et al.* (2006) alertam para a inadequação do uso exclusivo da matriz importância x desempenho, dadas as suas limitações. Na verdade, toda metodologia apresenta limitações e é preciso conhecê-las para não incorrer em erros ao interpretar os resultados. Discutem-se a seguir alguns elementos metodológicos deste estudo que podem ter gerado distorções ou de algum modo influenciado os resultados obtidos.

Inicialmente, cabe salientar que esta pesquisa coletou a satisfação de cada cliente tático relativa aos quatro tipos de serviços mais utilizados por sua unidade e não a todas as modalidades ofertadas pelo Compartilhado, que compreende uma gama enorme de serviços (ver Quadro 1, nos Anexos). Se, por um lado, isto fez com que o respondente opinasse sobre algo que conhecia melhor, por outro lado, pode ter ocasionado algum viés, a saber:

- O resultado final pode ter sido calcado fortemente nas modalidades de serviço mais freqüentemente utilizadas e, assim, não ser representativo da visão do cliente sobre o Compartilhado como um todo;
- Modalidades de serviço menos utilizadas correm o risco de não terem sido sequer avaliadas;
- Como o resultado é apresentado de modo consolidado, não é possível verificar qual modalidade de serviço mais influenciou no resultado, dificultando localizar os principais pontos para melhoria.

A temporalidade da pesquisa abre outra possibilidade de distorção; a sondagem é feita sempre nos últimos meses do ano e é natural que o respondente reaja tendo em conta as últimas experiências vivenciadas. Dessa forma, a pesquisa apresenta uma espécie de “viés de sazonalidade”, visto que capta a percepção do

cliente no momento de maior pressão e atribulação que a empresa enfrenta durante todo o ano.

Embora no âmbito deste trabalho não se tenha considerado a possibilidade de realizar tratamentos estatísticos nos dados, deve-se considerar que variações muito pequenas podem decorrer de erro estatístico; assim, é difícil sustentar que uma taxa de satisfação de 5,4 represente um nível maior de satisfação do que a de 5,2, por exemplo. Com esta consideração, sugere-se relativizar variações muito reduzidas, dada a impossibilidade de se chegar a uma conclusão consistente e segura sobre elas.

Os resultados desta pesquisa não captam plenamente a forma como os serviços prestados pelo Compartilhado estão sendo percebidos por aqueles que os utilizam; isto porque, conforme dito anteriormente, no que se refere aos CSC, há uma grande diferença entre cliente e usuário dos serviços. O cliente é o demandante do serviço, não seu beneficiário direto. Caberia, portanto, também uma avaliação complementar do desempenho do Compartilhado entre os seus usuários, em cada modalidade de serviço.

Na maioria dos casos, em outras organizações, o cliente é livre para escolher os produtos e serviços de qualquer empresa que deseje; no caso do Compartilhado, por outro lado, o cliente é consumidor compulsório daqueles serviços. Tudo se passa como se os Serviços Compartilhados se impusessem aos clientes como uma espécie de “monopólio”. Essa situação faz com que o cliente, muitas vezes, não tenha parâmetros para comparação, visto que desconhece os serviços prestados por outros possíveis fornecedores, ao passo que o cliente normal de uma empresa tem liberdade de mudar de fornecedor, exercendo constantemente sua opção e, em consequência, conhecendo melhor as alternativas que o mercado oferece.

Outro problema detectado na metodologia deste trabalho se refere ao conceito de “taxa de satisfação”, que resulta do cruzamento entre “importância relativa” e “percentual de clientes satisfeitos”. Nesta concepção, uma taxa de satisfação baixa pode decorrer, por exemplo, de um alto percentual de clientes satisfeitos com um atributo julgado de importância relativa menor; na verdade,

havendo quesitos com baixa importância relativa, estes tenderão a gerar taxas de satisfação menores, distorcendo os dados.

A título de exemplo, observa-se que, em 2008, os atributos “oferta” e “prazo” obtiveram taxa de satisfação 7,0 junto aos clientes estratégicos, porém o primeiro apresentou 90,9% de clientes satisfeitos, ao passo que o segundo atingiu apenas 72,7%. Por outro lado, a importância relativa do primeiro alcançou 7,7, ao passo que a do segundo atingiu 9,6. Resumindo, a questão é que uma baixa taxa de satisfação não representa necessariamente insatisfação com a atuação do Compartilhado.

Esta limitação da metodologia faz com que ela seja útil apenas para mostrar a satisfação geral do cliente com o Compartilhado, porém sem o detalhamento por atributo, o que empobreceria um pouco o escopo da pesquisa. Por essa razão, optou-se por utilizar essa taxa apenas para a avaliação do Compartilhado como um todo, posto que assim as importâncias relativas anuais totalizam 100%, não provocando as distorções que as quebras por área de valor ou atributo provocam. Complementarmente, a avaliação dos atributos e áreas de valor foi feita com base no percentual de clientes satisfeitos e não na taxa de satisfação.

Na metodologia utilizada nesta pesquisa, clientes estratégicos avaliaram a gestão do Compartilhado, ao passo que clientes táticos julgaram seu desempenho quanto à execução dos serviços. Por isso, o atributo “custo” se refere a “melhor custo global para a companhia” para os clientes estratégicos, ao passo que para os táticos se refere a “prestação do serviço conforme o custo negociado”. Esses atributos são descritos de forma distinta e diferem muito em sua conotação, não sendo, pois, passíveis de comparação os resultados neles obtidos entre os dois tipos de clientes. Ademais, alguns atributos parecem designar conceitos bastante próximos ou difíceis de se distinguir, como “proatividade” e “iniciativa”, por exemplo.

O atributo “informações gerenciais” é avaliado tanto por clientes estratégicos quanto por táticos, com descritores bastante próximos, porém com conotações distintas, pois para clientes estratégicos é atributo da área de valor Relacionamento, ao passo que para os táticos surge na área de Informação e Gestão. Caso similar ocorre com o quesito “integração”, que é definido de maneira idêntica para ambos os

tipos de clientes, porém classificado em diferentes áreas de valor. No caso dos clientes estratégicos, é atributo da Prestação de Serviços, ao passo que no caso dos táticos refere-se a Relacionamento. A classificação dos atributos por áreas de valor é, por vezes, confuso; em síntese, estes elementos apontam para uma certa inconsistência na definição de atributos e no recorte das áreas de valor.

Diante do exposto, recomenda-se uma análise mais apurada que forneça base para a revisão da metodologia utilizada, com vistas a reduzir as fragilidades aqui elencadas.

6.2 Discussão dos Resultados

Ao longo do período em que se implantava o novo modelo de gestão (2005 a 2008), os resultados das pesquisas mostraram um aumento da ordem de 22% na valoração do Compartilhado pelos clientes estratégicos, porém de apenas 2,3% no que se refere aos clientes táticos. A taxa média de satisfação do cliente estratégico com o Compartilhado sobe, no quadriênio em questão, de 5,7 para 7, atingindo o patamar considerado bom neste trabalho, ao passo que para os clientes táticos a taxa de satisfação oscila em torno de 5, ficando aquém do mínimo desejável.

Com foco nos objetivos maiores da empresa, de modo geral, os clientes estratégicos parecem ver o Compartilhado de maneira mais global e tendem a avaliá-lo melhor; com as mudanças ocorridas nos processos de gestão, passam a considerá-lo menos como um órgão de suporte e mais como parceiro na tomada de decisão. Os clientes táticos, por outro lado, se envolvem mais diretamente com as atividades operacionais quotidianas de prestação de serviços, o que os expõe a um maior desgaste, diferentemente do que ocorre no nível estratégico. Nesse período, o Compartilhado estava se estruturando, criando novos postos avançados para atender as unidades, com profundas modificações no seu organograma. Ocorria, na época, um movimento de transferência para o Compartilhado de atividades antes executadas pelo cliente, o que gerava forte resistência das unidades, devido ao temor de redução ou remanejamento de pessoal. Além disso, a empresa vem apresentando desde então um crescimento muito rápido, e o conseqüente aumento de demanda ocorria concomitantemente às mudanças no modelo de gestão. Some-

se a isso o fato de que o ano de 2008 foi particularmente penoso em razão das exigências e aumento das demandas tendo em vista a certificação do SGI. Em suma, nesse quadro, tudo concorria para que as insatisfações se materializassem no plano tático e não no estratégico.

Analisando-se agora a evolução da satisfação dos clientes por área de valor, observa-se que a Prestação de Serviços parte de uma avaliação inicial muito boa (72,7% de satisfação) entre os estratégicos, melhorando em 2008 e apresentando uma variação de 19,2% no período. Já com os clientes táticos deu-se o movimento inverso, visto que a avaliação inicia com um percentual mais alto de satisfação com essa área (81,7%) e encerra o período com uma taxa de variação negativa (-6,7%).

Para se compreender essa diferença na percepção dos diferentes tipos de clientes é necessário fazer uma análise mais detalhada, observando as avaliações por atributo. Em relação aos clientes estratégicos, os requisitos “prazo”, “qualidade” e “oferta”, que eram os de menor grau de satisfação, sofreram a maior variação percentual no período, ultrapassando ao final a marca de 70% de clientes satisfeitos. Na percepção desses clientes, todos os demais atributos também evoluíram positivamente, salvo “riscos”, que permaneceu num patamar elevado de satisfação.

No que diz respeito aos clientes táticos, nota-se uma variação negativa no percentual de clientes satisfeitos com todos os atributos da Prestação de Serviços durante o período, apresentando quedas mais representativas nos atributos “SMS” e “custo”, sendo as demais relativamente pouco significativas. Ainda assim, todos os quesitos terminaram o período com um percentual de satisfação acima de 70%.

Como os quesitos que realmente impactaram na satisfação dos clientes táticos foram, basicamente, “SMS” e “custo”, cabe uma análise particular desse resultado. De início, entende-se que “custo” é um quesito delicado de se avaliar no contexto de uma empresa estatal; enquanto autores como Porter e Aguilar vêem na redução de custos a mola mestra para o compartilhamento de serviços nas empresas, esta não foi exatamente a motivação crucial na Petrobrás. Nesta, o compartilhamento surge dentro de um movimento mais amplo de redesenho para modernização da companhia. Vale lembrar que no período abrangido por este

estudo, os custos administrativos com o Compartilhado não eram repassados aos clientes, que arcavam somente com os custos operacionais. Por isso é que, em 2005, “custo” aparece apenas como o sétimo requisito em importância para os clientes estratégicos e em nono para os clientes táticos. A partir de 2006, a Petrobras passa a participar do Índice Dow Jones Mundial de Sustentabilidade – DJSI, o que significa, dentre outras coisas, a adoção de padrões internacionais de transparência (inclusive, contábil e financeira), exigindo maior preocupação com o controle interno. Nesse contexto, aumenta a importância do atributo “custo”, que passa a aparecer entre o terceiro e o quinto item em termos de importância relativa para os clientes estratégicos.

A pesquisa revela aumento da satisfação do cliente estratégico com o atributo “custo” e redução da satisfação entre os clientes táticos. Isto pode ser explicado pelas transformações na atuação do Compartilhado no período, em que a própria forma de vender os serviços sofreu grandes mudanças; de início, os serviços eram vendidos por processos, no varejo (por exemplo, folha de pagamento, benefícios, recolhimento de encargos etc), mas depois passam a ser vendidos no atacado, sob a forma de pacotes de serviços. Com isto, não há mais necessidade dos clientes controlarem cada serviço e os clientes passam a poder trabalhar o custo mais globalmente, o que se mostra muito vantajoso do ponto de vista do cliente estratégico. O cliente tático, por seu turno, ignorando as formas de composição desse custo, comparava-o com o custo de mercado e muitas vezes o julgava insatisfatório. Entretanto, o custo de mercado é formado apenas pelos itens básicos que compõem o serviço, sem considerações com as questões de responsabilidade social assumidas pela Petrobras, razão por que não podem servir de comparação.

O quesito “SMS”, avaliado unicamente pelos clientes táticos, foi o outro atributo responsável pela queda na satisfação com a Prestação de Serviços pelo Compartilhado. Isso pode ser explicado pelo fato de que o período foi de início de prestação de serviços de SMS. A preocupação maior com SMS na empresa ocorreu após graves acidentes (vazamento na Baía da Guanabara, em 2000, e afundamento da plataforma P-36, em 2001, dentre outros); sua implantação obedecia a 15 rigorosas diretrizes corporativas, de caráter mandatório, estando as unidades empenhadas em atendê-las. Nessa fase preliminar, contudo, a conceituação de

serviço de SMS ainda não era muito clara para os clientes, que tinham expectativas muito elevadas relativamente ao atendimento às diretrizes, cujo prazo para atendimento completo é o ano de 2015. Quando o Compartilhado começou a oferecer esse tipo de serviço, os Padrões de Prestação de Serviços - PPS firmados com os clientes eram muito nebulosos quanto a especificação e detalhamento; talvez por isso, a expectativa do cliente era acima da capacidade de atendimento da unidade, decorrendo daí a frustração expressa na pesquisa. Espera-se, então, que o atributo SMS venha a ser melhor avaliado nas pesquisas posteriores ao período analisado neste trabalho especialmente em consequência da implantação dos projetos em atendimento às 15 diretrizes corporativas.

Em síntese, pode-se concluir que a satisfação com a Prestação de Serviços cai entre os clientes táticos devido a duas questões básicas. Em primeiro lugar, devido a não internalização do conceito de custo adequado à qualidade desejável numa empresa com responsabilidade social, conscientização essa que, segundo Denton, seria tarefa das lideranças. Em segundo lugar, as frustrações com a prestação de serviços de SMS decorrem de um aspecto já apontado por Vasconcelos, Brown *et al.*, que alertaram para o fato de que normas pouco claras, bem como metas ambiciosas demais suscitam expectativas não realizadas e prejudicam a implementação de programas de qualidade.

Na área de valor Relacionamento, os clientes estratégicos apresentaram uma avaliação inicial menos positiva (60,5% de clientes satisfeitos), porém melhorando ano a ano até atingir o patamar de 76,6%. A satisfação dos clientes táticos com essa área, que já se encontravam num patamar mais elevado, evoluiu positivamente e encerrou o período com 81,8% de satisfação. Para resumir, observou-se uma variação positiva de 26,6% e de 10,7% na satisfação dos clientes estratégico e tático, respectivamente, em 2008, com relação a 2005, o que indica percepção de melhoria significativa nessa área. Estes resultados confirmam a tendência detectada por Lewis (1992) de um relacionamento mais próximo com os clientes e usuários em decorrência da implementação de programas de melhoria de qualidade. É possível que uma atuação maior das gerências de relacionamento com clientes - RC e dos núcleos de serviços - NS junto às unidades tenham contribuído para esse resultado, a partir de sistematização de práticas de relacionamento adotadas após a

implantação do SGI, como reuniões de análise crítica de processo e reuniões com os clientes, por exemplo.

Vale ressaltar que o nível de satisfação ao final do período com o Relacionamento com o Compartilhado é maior entre os clientes táticos do que entre os estratégicos, até porque o contato com os primeiros é muito mais estreito e intenso do que com os últimos. Em particular, observou-se que dois atributos chegaram ao final do período com nível de satisfação inferior a 70% entre os clientes estratégicos; foram eles “informações gerenciais” e “proatividade”. Isto não deixa de ser importante, sobretudo se se considera que o primeiro é elemento essencial de apoio à tomada de decisões. Ressalte-se, porém, que entre os clientes táticos todos os atributos encerraram o período com nível de satisfação igual ou superior a 78%, o que pode ser considerado um ótimo resultado.

Na área de valor Solicitação ou Negociação de Serviços a avaliação dos clientes táticos permaneceu praticamente inalterada durante o período, mantendo nível de satisfação superior a 70% em todos os anos. O mesmo ocorreu com os atributos “comunicação”, “flexibilidade” e “solução”, sendo que este último apresentou leve melhora. Ao que tudo indica, esta área não sofreu alterações na percepção dos clientes, durante o período em análise.

A área de valor Informação e Gestão foi a pior avaliada nesta pesquisa, iniciando com 52,8% de clientes satisfeitos e alcançando ao final a casa dos 59,5%, porém sofrendo variação positiva de 12,7% no período. Assim, os clientes parecem ter percebido uma melhora em relação a essa área, que incidiu sobre o atributo “informações sobre serviços”, já que o outro atributo na área, “informações gerenciais”, permaneceu com avaliação praticamente inalterada.

Além dos percentuais de clientes satisfeitos, este trabalho também analisou a evolução do grau de importância relativa dos atributos para ambos os tipos de clientes. Para os clientes estratégicos, aumentaram de importância os atributos “foco no negócio”, “custo”, “integração” e “proatividade”, e diminuíram de importância os atributos “oferta”, “prazo”, “proximidade” e “valor agregado”. Quanto aos demais atributos, não foi possível notar uma tendência definida. Vale destacar que foi muito

valorizado pelos clientes estratégicos o fato de serem liberados para focar no negócio principal e poderem repassar encargos e atividades não estratégicos para o Compartilhado.

Para os clientes táticos, aumentaram de importância os atributos “custo”, “escopo”, “integração” e “solução”, e diminuíram os quesitos “iniciativa”, “acesso”, “agilidade”, “informações gerenciais” e “informações sobre serviços”, sendo que os demais não apresentaram tendência definida. Os atributos “acesso” e “agilidade”, curiosamente, apresentaram aumento do grau de satisfação no período em análise. Interessante ressaltar que isso ocorre mesmo considerando-se as dificuldades envolvidas; como em alguns casos os serviços são realizados em local distinto e distante fisicamente do cliente, em especial os serviços de *back-office* ou mesmo aqueles realizados pela Administração de Serviços ou Núcleo de Serviços do Compartilhado, isto poderia eventualmente prejudicar a comunicação ou dificultar o acesso, o que não está sendo percebido pelo cliente tático.

Embora seja interessante conhecer a importância atribuída pelos clientes aos diferentes atributos, cabe lembrar que ela não decorre do Compartilhado e, portanto, também não reflete seu desempenho.

Finalizando, um aspecto importante a ser lembrado é que a pesquisa capta não exatamente a satisfação do cliente, mas a diferença (*gap*) entre sua expectativa sobre os serviços e o serviço efetivamente prestado. O cliente pode ter expectativas influenciadas, por exemplo, por suas necessidades e preferências pessoais, suas experiências anteriores com o serviço, informações recebidas sobre o serviço, propaganda etc. Expectativas baixas geram quase sempre satisfação, ao passo que expectativas muito elevadas geram com frequência insatisfação ou frustração.

Para concluir, é difícil relacionar cartesianamente as mudanças na percepção dos clientes com a implementação do novo modelo de gestão no Compartilhado; cabe observar, entretanto, que os resultados mostrados na pesquisa aparentemente refletem uma percepção de melhoria na qualidade dos processos, sobretudo por parte dos clientes estratégicos.

7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

7.1 Conclusão

O presente estudo confirma que o esforço na implantação de um modelo único de gestão com foco na qualidade para a melhoria geral do serviço prestado pelo Centro de Serviços Compartilhados da Petrobras foi captado e valorizado pelos clientes, visto que houve um aumento sensível do nível de satisfação com o Compartilhado como um todo.

A reação dos clientes estratégicos às mudanças implementadas foi, em geral, linear e positiva, ao passo que a reação dos clientes táticos não apresentou uma tendência definida, isto porque se observam reações diferentes a cada área de valor. Para estes, houve crescimento da satisfação com o Relacionamento e a Informação e Gestão, porém queda da satisfação com a Prestação de Serviços, sendo que a satisfação com a Solicitação ou Negociação de Serviços permaneceu nos mesmos patamares durante o período de avaliação.

As diferentes reações dos clientes estratégico e tático se explicam pelo papel distinto que têm dentro da organização, o que faz com que analisem o Compartilhado por ângulos diferentes. Conforme ressaltado, os clientes táticos vivenciaram mais de perto os conflitos e tensões decorrentes da implementação do novo modelo, por estarem mais próximos da execução do serviço. É natural, portanto, que suas avaliações reflitam esta peculiaridade. Por outro lado, os clientes estratégicos tendem a ver o Compartilhado como parceiro em soluções de serviços, que os libera para focar mais no seu *core business*.

Limitações metodológicas já comentadas impedem que se relacione os resultados às modalidades de serviços avaliadas, o que faz com que sejam atribuídos ao Compartilhado como um todo, dificultando detectar os pontos para melhoria. Também a mencionada fragilidade nos recortes das áreas de valor e dos atributos selecionados dificultam em parte a análise dos resultados.

Para concluir, cabe uma última reflexão. Avaliar satisfação não é tarefa simples porque exige que se expresse, de forma objetiva, aquilo que é subjetivo

(opinião, valores, percepções, sensações etc). Avaliar satisfação com serviços é ainda mais complexo, por conjugar subjetividade e intangibilidade. No entanto, é preciso avançar para abrir caminho nesse “terreno pantanoso”; afinal, lembrando lições dos pioneiros da qualidade, Deming e Juran, “quem não mede não gerencia, quem não gerencia não melhora”; lembrando, também, Norton, “a mensuração é a linguagem com a qual se descrevem as organizações estratégicas”.

7.2 Recomendações

De início, cabe observar que, ao longo do período de implantação do Sistema de Gestão Integrado, foi grande o número de programas (treinamentos, seminários, *workshops*, reuniões, palestras, campanhas internas) para conscientização/sensibilização dos empregados – atores importantes para o sucesso do modelo, reconhecendo que é inegável e insubstituível o comprometimento das pessoas para o sucesso da empreitada. Entretanto, é de suma importância que o investimento em capacitação das equipes, especialmente no desenvolvimento de habilidades para lidar com os clientes e usuários, seja um programa permanente no Compartilhado, melhorando assim o atendimento e fortalecendo a cultura de serviços. Afinal, para sedimentar na empresa a moderna cultura de serviços é preciso reconhecer que o capital humano é considerado fator crítico de sucesso na implantação de modelos dessa natureza. Lembrando as palavras de Denton (1990, p.12), “*os fornecedores de serviços com qualidade são, decididamente, companhias orientadas para as pessoas. Essas organizações reconhecem que ‘serviços são pessoas’, tanto clientes como os fornecedores*”.

Conforme alerta a literatura, é preciso cuidado especial na definição de normas e padronização de processos, de modo a defini-los de forma clara e não ambígua, ao mesmo tempo sem ferir suscetibilidade, gerar antagonismos ou disputas de interesse que dificultam enormemente o trabalho. Para isso, recomenda-se um trabalho prévio de gestão da mudança que contemple todos os aspectos que possam vir a afetar as pessoas envolvidas ou por ela impactadas.

Para evitar, reduzir ou mesmo diluir resistências internas quando da incorporação, por parte do Compartilhado, de atividades de suporte realizadas por

unidades operacionais, valeria a pena que este desenvolvesse ações proativas de esclarecimentos sobre mudanças na relação, elucidando as vantagens e entabulando os primeiros passos para a integração e alinhamento da “parceria”.

Como os clientes táticos parecem desconhecer os componentes do atributo “custos” e da razão dele ser, na Petrobras, maior que o custo de mercado, seria igualmente conveniente que o Compartilhado promovesse alguns eventos destinados aos clientes táticos esclarecendo a formação, o repasse e a apropriação de custos.

Doravante, ainda com vistas à consolidação do CSC sob um modelo de gestão fundamentado nos princípios da Qualidade, deve-se visar o aumento da geração de valor para o cliente, a ampliação do nível de serviços e priorizar a gestão de custos.

Cabe recomendar também que a Unidade de Serviços Compartilhados intensifique as ações de melhoria no fornecimento de informações gerenciais. Talvez fosse interessante que o Compartilhado promovesse alguns fóruns com grupos de clientes para esclarecimentos sobre as metodologias adotadas na geração de informações e, em particular, para os cálculos de custos e demais indicadores, possibilitando assim a discussão e a integração, fortalecendo a relação cliente-prestador de serviços, em contatos mais estreitos e freqüentes, de modo a evitar cobranças e certo grau de insatisfação.

Para ampliar o conhecimento sobre a satisfação das pessoas impactadas pelos serviços prestados pelo Compartilhado, recomenda-se que as PSC sejam complementadas por Pesquisas de Satisfação de Usuários. Um outro aspecto que poderia ser considerado para mensurar a qualidade dos serviços é cruzar dados da Avaliação dos Clientes com a Avaliação de Desempenho dos empregados da unidade, verificando o grau de convergência dos julgamentos.

Recomenda-se, finalmente, uma ampla revisão da metodologia da pesquisa de satisfação que vem sendo aplicada pela empresa, visando em particular o ajuste dos recortes das áreas de valor e atributos. Após definição, que sejam mantidos os

critérios, de modo a permitir comparabilidade nos anos subseqüentes; deve-se ainda envidar esforços para que os resultados venham a ser apresentados vinculados aos serviços avaliados, de modo a permitir a detecção das modalidades que possam constituir pontos críticos.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Emmanuel Paiva *et al.* **Organizações sustentáveis – contribuições à excelência da gestão.** LATEC/UFF, Niteroi: ABEPRO, 2005.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial,** São Paulo: Atlas, 1990.

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 14001:2004 – Sistemas de gestão ambiental – requisitos com orientações para uso.** ABNT, Rio de Janeiro, 2004.

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001:2000 – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos com orientações para uso.** ABNT, Rio de Janeiro, 2000.

BATE, Stuart P. **Strategies for cultural change,** Oxford: Butterworth Heinemann, 1994.

BOOTH, Wayne C. et, al. **A Arte da Pesquisa.** São Paulo: Martins Fontes, 2005

BRABANDERE, Luc de. **O lado oculto das mudanças,** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

BROWN, M. G.; HITHCOCK, D. E.; WILLARD, M. L. **Porque o TQM falha e como evitar isso.** São Paulo: Nobel – Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1996.

BSI, **OHSAS 18001 – Especificação para Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança,** 1999.

CAMPOS, Vicente F. **Qualidade total: padronização de empresas.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

_____. **Gerenciamento pelas diretrizes.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CERQUEIRA Jorge P. **Sistemas de gestão integrados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CONFERÊNCIA ANÁLISE PRÁTICA E AVANÇADA DAS DIFERENTES ETAPAS DE UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS, 2006. São Paulo. **Anais.** São Paulo: International Business Communications - IBC. 1v.

COOPER, Cary L e ARGYRIS, Chris (organizadores). **Dicionário enciclopédico de Administração** - São Paulo: Atlas, 2003

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: Uma visão holística** – 6 ed.rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1994

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU - **Centros de serviços compartilhados: tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum no Brasil.** Brasil: 2007.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva** – São Paulo: MAKRON: McGraw-Hill, 1990.

DRUCKER, Peter F. **As Novas Realidades.** São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **Inovação e Espírito Empreendedor,** São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **As Fronteiras da Administração,** São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **A Nova Era da Administração,** São Paulo: Pioneira, 1996.

ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida Varani; SOUZA, Maria Carolina A.F.de. **Qualidade na prestação deserviços: uma avaliação com clientes internos.** Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.9, n.3, p.53-64, Jul/Set 2002

FARIAS FILHO, José Rodrigues de - **Avaliação de estudo de casos reais.** Apostila (Disciplina de Administração Estratégica do Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niteroi: UFF/TEP, 2005.

GLOBAL SHARED SERVICES CONFERENCE, 5., 2004. Dublin. **Anais eletrônicos.** Dublin: Accenture, 2004. 1 CD-ROM.

HAIRE, Mason. **Teoria da Organização Moderna.** São Paulo: Atlas, 1996

HAMMER, M.; CHAMPY J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron, 1993.

HERNANDEZ J. M. C.; CALDAS M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas,** v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa.** Tradução de Iliana Torres. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Que es Control Total de Calidad? La modalidad japonesa.** Traducción japonês ao inglês por David J. Lu y traducción ao español por Margarita Cárdenas, Bogotá, Colombia: Editora Norma, 1986

JURAN, J.M. **A Qualidade desde o projeto.** São Paulo: Pioneira, 1992

KEEGAN, Warren J. e GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing global** - São Paulo: Saraiva, 2003

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing** – Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5ª Edição São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (2006), **Qualidade Total em Serviços – conceitos, exercícios e casos práticos**. São Paulo: Atlas.

LEME, Roberto. **Os Sete Pecados Capitais de uma Pesquisa de Satisfação de Clientes**. Artigo (Internet: <http://www.iqbr.com.br> – acesso em 20.01.2010)

LEWIS, J.D. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992

LYNCH, R.P. **Alianças de negócios – uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas**. Cidade Makron Books, 1994

MILET, Evandro Barreira: **Qualidade em serviços: princípios para a gestão contemporânea das organizações**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2003.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações** - Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **I. What is strategy?** Harvard Business Review, v.74, n.6, p.61-79, November-December 1996.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais** - Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, Barbara; COOKE, Robert; KRIS, Andrew. **Shares services: mining for corporate gold**. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.

ROCHA, ANGELA DA / CHRISTENSEN, CARL (1999), **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2ª Edição São Paulo: Atlas.

RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão empresarial em organizações aprendizes – a arte de gerir mudanças**. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2007.

SCHULMAN, Donniel S. et al. **Shared services: Serviços Compartilhados**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

SEMINÁRIO SHARED SERVICES – SERVIÇOS COMPARTILHADOS, 2001, São Paulo. **Anais**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2001.

SHARED SERVICES BRASIL, 2007. São Paulo. **Anais eletrônicos**. São Paulo: International Quality and Productivity Center – IQPC, 2007. 1 CD ROM.

SHARED SERVICES WEEK, 2005. País de Gales. **Anais eletrônicos**. País de Gales: Atos Origin., 2005. 1 CD-ROM.

STAHL, O. Glenn. **Public Personnel Administration**, New York, USA: Harper & Row Publishers, 1971

ULBRICH, Frank. **Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement**. Business Process Management Journal. v.12, n.2, p.191-205, 2006.

VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F.; MASCARENHAS, A. **Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz**. RAE Eletrônica, v. 3, n. 2, jul-dez, 2004, 20 p.

WALTER, Silvana A.; TONTINI, Gérsn; DOMINGUES, Maria José C.S. **Análise da Satisfação do Aluno para Melhoria de um Curso de Administração** – Artigo – FACES Rev..Adm. – Belo Horizonte – v.5-n.2- p.52-70 – mai/ago.2006

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. **Delivering Quality Service – Balancing Perceptions and Expectations**. New York: The Free Press, 1990

Outras Referências

ABNT, **Associação Brasileira de Normas Técnicas – 2007**. Internet: <http://www.abnt.org.br>. Acesso em 23.04.2009

BR DISTRIBUIDORA, internet: <http://www.br.com.br>

BVQI, Bureau Veritas. Internet: <http://www.bureauveritascertification.com.br>

Código de Ética da Petrobras (documento interno).

Deloitte Touche Tohmatsu. **Pesquisa global da Deloitte revela a consolidação da prática de serviços compartilhados em grandes empresas**. Release. 2005.. Internet: <http://www.deloitte.com> - acesso em: 09 10.2007

Estilo de Gestão dos Serviços Compartilhados da Petrobras (documento interno).

IQ – Instituto da Qualidade – Internet: <http://www.iqbr.com.br>

Manual de Gestão dos Serviços Compartilhados - Petrobras (documento interno).

Plano Estratégico da Petrobras 2010-2020 (documento interno).

Plano de Negócio dos Serviços Compartilhados (documento interno).

PETROBRAS. Internet: <http://www.petrobras.com.br>

Portal EXAME. Internet – <http://portalexame.abril.com.br> acesso em 23.04.2009

Prêmio DEST Monografias – Empresas Estatais: Monografias Premiadas 2005-2008.
MPOG – Embrapa – ENAP. Brasília 2009

Relatórios de Pesquisa de **Satisfação dos Clientes dos Serviços Compartilhados** da Petrobras (documento interno).

A N E X O S

PESQUISA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA ÁREA DE SERVIÇOS – 2008
NÍVEL ESTRATÉGICO – AVALIAÇÃO DAS UNIDADES DE SERVIÇOS

DADOS DA ENTREVISTA				
Nome				
Empresa / Área				
Cargo				
Cidade	UF	Fone (DDD)		
Data	Pesquisador			

UNIDADE DO RESPONDENTE:

1	ÁREA CORPORATIVA	2	ÁREA FINANCEIRA
1.1	Novos Negócios	2.1	Contabilidade
1.2	Comunicação Institucional	2.2	Finanças
1.3	Jurídico	2.3	Corporativo
1.4	Desenvolv. Sistemas de Gestão	2.4	Relacionamento com Investidores
1.5	Recursos Humanos	2.5	Tributário
1.6	Auditoria Interna	2.6	Planej. Financeiro e Gestão de Riscos
1.7	Estratégia e Desemp. Empresarial	2.7	Outro da Área Financeira
1.8	Secretaria - Geral da Petrobras	4	E&P
1.9	Gabinete do Presidente	4.1	E&P - Corporativo
1.10	Ouvidoria Geral da PETROBRAS	4.2	E&P - Serviços
1.11	Outro da Área Corporativa	4.3	E&P - Sul-sudeste
3	SERVIÇOS	4.4	E&P - Norte-Nordeste
3.1	Materiais	4.5	E&P - Engenharia de Produção
3.2	CENPES	4.6	E&P - Exploração
3.3	Engenharia	4.7	E&P - Pré-Sal
3.4	TIC	4.8	Outro do E&P
3.5	Serviços Compartilhados	6	GÁS E ENERGIA
3.6	SMS	6.1	Logística e Participações em Gás Natural
3.7	Outro da Área de Serviços	6.2	Corporativo
5	ABASTECIMENTO	6.3	Marketing e Comercialização
5.1	Logística	6.4	Operações e Participações em Energia
5.2	Marketing e Comercialização	6.5	Desenvolvimento Energético
5.3	Refino	6.6	Outro do G&E
5.4	Petroquímica e Fertilizantes	7	INTERNACIONAL
5.5	Corporativo	7.1	Corporativo
5.6	Outro do ABAST	7.2	Suporte Técnico aos Negócios
8	EMPRESAS SUBSIDIÁRIAS	7.3	Desenvolvimento de Negócios
8.1	BR Distribuidora	7.4	Cone Sul
8.2	TRANSPETRO	7.5	Américas, África e Eurásia
8.3	Outra Subsidiária	7.6	Outro da Área Internacional

Outro → explicitar claramente a área

UNIDADES DE SERVIÇOS AVALIADAS

1	CENPES
2	ENGENHARIA
3	MATERIAIS
4	SERVIÇOS COMPARTILHADOS
5	COMPARTILHADO / RNNE
6	COMPARTILHADO / RSUD
7	COMPARTILHADOS / RSPS
8	COMPARTILHADOS / RBC
9	SMS
10	TIC

Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito, Nem insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		NS NA
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

ORIENTAÇÕES CORPORATIVAS											
Unidade avaliada	1. Definição de orientações corporativas para os assuntos importantes, de caráter estratégico para a companhia (Seletividade).										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Unidade avaliada	2. Orientações corporativas descritas de forma clara e simples, facilitando sua compreensão e implementação (Objetividade).										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Unidade avaliada	3. Orientações corporativas tecnicamente bem embasadas (Credibilidade).										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Unidade avaliada	4. Formulação de orientações corporativas em parceria com os clientes, levando em conta as melhores práticas existentes na companhia.										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Unidade avaliada	5. Orientações corporativas que contribuem para a sustentabilidade do negócio da PETROBRAS.										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito, Nem insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		N5 NA
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS											
Unidade avaliada	6. Conjunto de serviços oferecidos adequado às necessidades da Área-cliente.										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RNNE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSUD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSPS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RBC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Unidade avaliada	7. Prestação de serviços que permita a Área-Cliente focar-se no seu negócio (core business).										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RNNE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSUD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSPS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RBC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Unidade avaliada	8. Prestação de serviços dentro do padrão de qualidade adequado a cada uma das necessidades.										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RNNE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSUD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSPS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RBC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Muito insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito, Nem insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		NS NA
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Unidade avaliada	9. Cumprimento dos prazos negociados.										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RNNE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSUD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSPS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RBC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Unidade avaliada	10. Utilização da solução com melhor custo global para a companhia (custo versus benefício).										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RNNE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSUD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSPS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RBC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Unidade avaliada	11. Utilização de soluções que minimizem riscos (ex.: de SMS, Legais, Financeiros).										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RNNE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSUD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSPS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RBC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito, Nem insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		N5 NA
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Unidade avaliada	12. Capacidade da unidade de serviços avaliada trabalhar de forma articulada com as outras US's, visando o atendimento das necessidades da Área-cliente.										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RNNE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSUD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSPS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RBC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Unidade avaliada	13. Capacidade da unidade de serviços avaliada trabalhar de forma integrada com a Área-cliente.										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RNNE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSUD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSPS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RBC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE											
Unidade avaliada	14. Conhecimento das necessidades e características da Área-cliente (proximidade com o cliente, permitindo um trabalho mais focado em suas necessidades).										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RNNE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSUD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSPS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RBC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito, Nem insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		NS NA
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Unidade avaliada	15. Capacidade de agregar valor aos objetivos e metas da Área-cliente.										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RNNE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSUD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSPS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RBC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SWS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Unidade avaliada	16. Pró-atividade para implementar melhorias e inovações nos serviços prestados.										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RNNE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSUD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSPS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RBC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SWS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Unidade avaliada	17. Disponibilização de informações gerenciais (ex.: Indicadores, planos de ação, relatórios etc.) para o acompanhamento dos serviços prestados.										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RNNE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSUD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSPS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RBC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SWS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito, Nem insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		NS NA
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

SATISFAÇÃO GERAL											
Unidade avaliada	18. Considerando todos os aspectos, qual é o seu grau de satisfação geral em relação a cada uma das Unidades de Serviços avaliadas?										
CENPES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RNNE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSUD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RSPS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
RBC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SWS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
TIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Definitivamente NÃO	Provavelmente NÃO	Talvez sim, talvez não	Provavelmente SIM	Definitivamente SIM	NS NA
1	2	3	4	5	99

Unidade avaliada	19. Se lhe fosse dada a opção, e a decisão dependesse unicamente de você, continuaria utilizando as Unidades de Serviços avaliadas como fornecedoras?										
CENPES	1	2	3	4	5	99					
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	99					
MATERIAIS	1	2	3	4	5	99					
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	99					
RNNE	1	2	3	4	5	99					
RSUD	1	2	3	4	5	99					
RSPS	1	2	3	4	5	99					
RBC	1	2	3	4	5	99					
SWS	1	2	3	4	5	99					
TIC	1	2	3	4	5	99					

Unidade avaliada	20. Caso uma outra área/ unidade lhe pedisse informações sobre as Unidades de Serviços avaliadas, como boas prestadoras de serviços, você as recomendaria?										
CENPES	1	2	3	4	5	99					
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	99					
MATERIAIS	1	2	3	4	5	99					
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	99					
RNNE	1	2	3	4	5	99					
RSUD	1	2	3	4	5	99					
RSPS	1	2	3	4	5	99					
RBC	1	2	3	4	5	99					
SWS	1	2	3	4	5	99					
TIC	1	2	3	4	5	99					

Muito longe do ideal	Longe do ideal	A meio caminho do ideal	Perto do ideal	Ideal	NS NA
1	2	3	4	5	99

Unidade avaliada	21. Considerando a situação atual, você diria que o nível dos serviços prestados pelas Unidades de Serviços avaliadas está:					
CENPES	1	2	3	4	5	99
ENGENHARIA	1	2	3	4	5	99
MATERIAIS	1	2	3	4	5	99
COMPARTILHADO	1	2	3	4	5	99
RNNE	1	2	3	4	5	99
RSUD	1	2	3	4	5	99
RSPS	1	2	3	4	5	99
RBC	1	2	3	4	5	99
SMS	1	2	3	4	5	99
TIC	1	2	3	4	5	99

AS 2 PROXIMAS QUESTÕES SÃO APLICADAS APENAS AOS CLIENTES QUE FORAM INDICADOS PELA TIC

RECENTEMENTE HOUE A CRIAÇÃO DA TIC - UNIDADE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E TELECOMUNICAÇÕES, COM A FUSÃO DOS SERVIÇOS DE TELECOM E TI.

Nulo	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto	NS NA
0	1	2	3	4	5	99

Unidade avaliada	22. COMO AVALIA O POTENCIAL DESSA FUSÃO NA AGREGAÇÃO DE VALOR À SUA ÁREA?						
TIC	0	1	2	3	4	5	99

Unidade avaliada	23. QUAL O GRAU DE BENEFÍCIOS QUE SUA ÁREA JÁ ESTÁ COLHENDO COM ESSA FUSÃO?						
TIC	0	1	2	3	4	5	99

PESQUISA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA ÁREA DE SERVIÇOS — 2008
COMPARTILHADO/RSUD
NÍVEL TÁTICO

DADOS DO ENTREVISTADO				
Nome				
Empresa / Área				
Cargo				
Cidade	UF	Fone (DDD)		
Data	Pesquisador			

UNIDADE DO RESPONDENTE:

1	ÁREA CORPORATIVA	2	ÁREA FINANCEIRA
1.1	Novos Negócios	2.1	Contabilidade
1.2	Comunicação Institucional	2.2	Finanças
1.3	Jurídico	2.3	Corporativo
1.4	Desenvolv. Sistemas de Gestão	2.4	Relacionamento com Investidores
1.5	Recursos Humanos	2.5	Tributário
1.6	Auditoria Interna	2.6	Planej. Financeiro e Gestão de Riscos
1.7	Estratégia e Desemp. Empresarial	2.7	Outro da Área Financeira
1.8	Secretaria - Geral da Petrobras	4	EBP
1.9	Gabinete do Presidente	4.1	EBP - Corporativo
1.10	Ouvidoria Geral da PETROBRAS	4.2	EBP - Serviços
1.11	Outro da Área Corporativa	4.3	EBP - Sul-Sudeste
3	SERVIÇOS	4.4	EBP - Norte-Nordeste
3.1	Materials	4.5	EBP - Engenharia de Produção
3.2	CENPES	4.6	EBP - Exploração
3.3	Engenharia	4.7	EBP - Pre-Sal
3.4	TiC	4.8	Outro do EBP
3.5	Serviços Compartilhados	6	GÁS E ENERGIA
3.6	SMS	6.1	Logística e Participações em Gás Natural
3.7	Outro da Área de Serviços	6.2	Corporativo
5	ABASTECIMENTO	6.3	Marketing e Comercialização
5.1	Logística	6.4	Operações e Participações em Energia
5.2	Marketing e Comercialização	6.5	Desenvolvimento Energético
5.3	Refino	6.6	Outro do GBE
5.4	Petroquímica e Fertilizantes	7	INTERNACIONAL
5.5	Corporativo	7.1	Corporativo
5.6	Outro do ABAST	7.2	Suporte Técnico aos Negócios
8	EMPRESAS SUBSIDIÁRIAS	7.3	Desenvolvimento de Negócios
8.1	BR Distribuidora	7.4	Cone Sul
8.2	TRANSPETRO	7.5	Américas, África e Eurásia
8.3	Outra Subsidiária	7.6	Outro da Área Internacional
Outro → explicitar claramente a área			

POR FAVOR, AVALIE OS SERVIÇOS INDICADOS.
SE TIVEREM SIDO INDICADOS MAIS DE QUATRO, ESCOLHA OS QUATRO SERVIÇOS QUE SUA ÁREA MAIS UTILIZA:

SERVIÇOS DE COMPARTILHADO RSUD		
19	Administração de Obras	Execução de avaliações técnicas de arquitetura e projetos de engenharia; execução de layout; execução de instalações eletro-mecânicas; programação e controle; execução de obras.
1	AMS	Gestão operacional do Programa de Assistência Multidisciplinar de Saúde: autorização, credenciamento, pagamento de reembolso e atendimento.
2	Arquivo	Consultoria; Gestão Documental
3	Atendimento nos Postos Avançados	Atendimento a empregados, aposentados e beneficiários em geral nos postos avançados.
5	Biblioteca	Atendimento ao Usuário (Referência); Aquisição de Publicações e Serviços de Informação/Documentação; Processamento Técnico; Tradução/Versão
6	Contratação de Serviços	Gerenciamento da contratação de serviços e assessoramento à fiscalização administrativa de contratos.
18	Despacho Aduaneiro	Internalização de mercadorias adquiridas no exterior.
7	Educação Empresarial	Treinamento, Programa de idiomas estrangeiros, PDRHE, Projeto Acesso e Programa de estágio para estudantes.
8	Folha de Pagamento	Gestão e controle do pagamento, admissão, demissão e movimentação de empregados.
9	Logística	Transporte (transporte de pessoas, fretamento de aeronaves, transporte coletivo, gerenciamento de frota e transporte de mudança de empregados, transporte de cargas).
10	Operação e Manutenção	Conservação e limpeza, manutenção predial, operação predial
11	Recrutamento e Seleção	Processo Seletivo (Admissão de Empregados)
12	Saúde Ocupacional	Controle médico e saúde ocupacional. Promoção de saúde. Centro de Promoção de Saúde; Programa de Tabagismo; Programa de Alimentação Saudável; Ginástica Laboral; Yoga e Tai-Chi-Chuan; Atendimento Médico, odontológico de emergência e acidentes.
13	Segurança do Trabalho e Meio-Ambiente	Planejamento e Coordenação das Ações para controle de emergência (inclui brigada de incêndio e plano de emergência predial); Assessoramento de investigação das doenças ocupacionais, acidentes, incidentes, e desvios;

		Assessoramento e Treinamento nas questões de SMS nas instalações próprias e alugadas, incluindo anexos de SMS para contratação e compra de materiais.
14	Segurança Patrimonial	Identificação funcional, vigilância, recepção e avaliação da segurança física de instalações.
15	Serviço Social	Assistência Social e Promoção do Bem Estar no ambiente de Trabalho, através de múltiplos programas, por exemplo: atendimento social individualizado, resgate do potencial laborativo. PPA - Programa de Preparo para a Aposentadoria, PAVT - Programa de Atualização para a Vida e o Trabalho, PASSE - Programa de Assistência ao Empregado, Consultoria e Assessoria; PAE - Programa de Assistência Especial
16	Serviços de Documentação	Movimentação de documentos e reprografia.
17	Suprimentos	Compra de materiais e equipamentos.

Muito insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito, Nem insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		NS NA	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99	

SOLICITAÇÃO OU NEGOCIAÇÃO DO SERVIÇO											
Serviço Avaliado	1. Facilidade para solicitar o serviço necessário (canais de comunicação fáceis, processos simples e claros)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Serviço Avaliado	2. Flexibilidade para se adequar às necessidades específicas da Área-cliente										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Serviço Avaliado	3. Capacidade de apresentar a melhor solução/opção (ex.: sugerindo a melhor alternativa, indicando oportunidades etc.)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito, Nem insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		NS NA
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

PRESTAÇÃO DO SERVIÇO											
Serviço Avaliado	4. Cumprimento do prazo negociado										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Serviço Avaliado	5. Prestação do serviço conforme o custo negociado										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Serviço Avaliado	6. Prestação do serviço conforme o escopo negociado										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Serviço Avaliado	7. Atendimento aos requisitos de SMS e normativos envolvidos na prestação do serviço										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Serviço Avaliado	8. Iniciativa para apresentar soluções alternativas quando houver dificuldades na execução do serviço										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

INFORMAÇÃO E GESTÃO											
Serviço Avaliado	9. Disponibilização de indicadores, relatórios e demais informações gerenciais para o acompanhamento do serviço prestado										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito, Nem insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		N5 NA
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Serviço Avaliado	10. Processo contínuo de troca de informações sobre a prestação do serviço (através de reuniões, contatos e correspondências)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Atenção: De agora em diante, indique seu GRAU DE SATISFAÇÃO em relação à EQUIPE DA REGIONAL SUDESTE (e não por serviço).

RELACIONAMENTO											
EQUIPE RSUD	11. Facilidade de acesso às pessoas de contato (com quem se deseja falar)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
EQUIPE RSUD	12. Agilidade nas respostas às consultas ou solicitações										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
EQUIPE RSUD	13. Capacidade da equipe em trabalhar de forma integrada com a Área-cliente										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
EQUIPE RSUD	14. Comprometimento com a satisfação do cliente										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
EQUIPE RSUD	15. Comprometimento em contribuir para os resultados da Área-cliente										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
SATISFAÇÃO GERAL											
Serviço Avaliado	16. Considerando todos os aspectos, qual é o seu grau de satisfação geral em relação a cada um dos serviços avaliados?										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Definitivamente NÃO	Provavelmente NÃO	Talvez sim, talvez não	Provavelmente SIM	Definitivamente SIM	N5 NA
1	2	3	4	5	99

Serviço Avaliado	17. Se lhe fosse dada a opção, e a decisão dependesse unicamente de você, continuaria utilizando cada um dos serviços prestados pelo Compartilhado/RSUD?					
	1	2	3	4	5	99
	1	2	3	4	5	99
	1	2	3	4	5	99
	1	2	3	4	5	99

Serviço Avaliado	18. Caso uma outra unidade lhe pedisse informações, você recomendaria o Compartilhado/RSUD como um bom prestador de cada um dos serviços avaliados?					
	1	2	3	4	5	99
	1	2	3	4	5	99
	1	2	3	4	5	99
	1	2	3	4	5	99

Muito longe do ideal	Longe do ideal	A meio caminho do ideal	Perto do ideal	Ideal	N5 NA
1	2	3	4	5	99

Serviço Avaliado	19. Considerando a situação atual, você diria que o nível de cada um dos serviços prestados pelo Compartilhado/RSUD está:					
	1	2	3	4	5	99
	1	2	3	4	5	99
	1	2	3	4	5	99
	1	2	3	4	5	99

Muito insatisfeito	insatisfeito	Nem satisfeito, Nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	N5 NA					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

COMPARTILHADO	20. Informação sobre o conjunto de serviços oferecidos pelo Compartilhado.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Quadro 2 - Relação de Serviços Prestados pelo Compartilhado da Petrobras

SERVIÇOS COMPARTILHADOS	
Administração de Obras	Execução de avaliações técnicas de arquitetura, execução dos projetos de engenharia e arquitetura, execução de lay-out, execução de instalações eletromecânicas, programação e controle e execução de obras.
Agenciamento Marítimo	Atuação de ordem fiscal, legal e administrativa junto à administração marítima e portuária visando a regularização da documentação dos navios, das cargas e da tripulação; apoio logístico ao navio e atendimento à tripulação durante a permanência nos portos.
AMS	Gestão operacional do Programa de Assistência Multidisciplinar de Saúde: autorização, credenciamento, pagamento de reembolso e atendimento.
Arquivo	Consultoria de diagnósticos; Organização de Acervos, Guarda e recuperação, Empréstimo de documentos, mapeamento e Redesenho de processos de arquivo.
Atendimento nos Postos Avançados	Atendimento a empregados, aposentados e beneficiários em geral nos postos avançados.
Benefícios	Processamento e controle dos benefícios previdenciários e educacionais.
Biblioteca	Aquisição de Publicações, Assinatura de Periódicos Empréstimo de Publicações, Pesquisa bibliográfica e tradução. Consultoria para organização de acervos setoriais e administrativos inativos, guarda, recuperação, microfilmagem.
Contratação de Serviços	Contratação de serviços e assessoramento à fiscalização administrativa de contratos.
Controle Funcional	Controle de documentação funcional e Gestão de sistemas corporativos de pessoal.
Despacho Aduaneiro	Atuação de ordem fiscal, legal e administrativa junto aos órgãos federais visando à importação e exportação de bens e produtos.
Educação Empresarial	Coordenação de treinamentos, apoio logístico, matrículas externas e programa de idiomas estrangeiros.
Folha de Pagamento	Gestão e controle do pagamento, admissão, demissão e movimentação de empregados.
Gestão de Contratos Multiusuários	Prestação de serviços de válvulas e fiscalização administrativa.
Inspeção de Equipamentos e Avaliação	Verificação do cumprimento de requisitos técnicos contratuais específicos, junto aos fabricantes, de materiais e equipamentos.
Logística	Agenciamento de viagens (fornecimento de passagens, vistos consulares e hospedagens em viagens a serviço). Alimentação (gerenciamento e fiscalização dos contratos de alimentação nas UN-Clientes). Transporte (transporte de pessoas, fretamento de aeronaves, frota e transporte de mudança de empregados, transporte de cargas).
Operação e Manutenção	Conservação e limpeza, manutenção predial e operação predial.

Patrimônio Imobiliário	Administração de Patrimônio Imobiliário.
Recrutamento e Seleção	Programa de estágio para estudante e processo seletivo.
Saúde Ocupacional	Controle médico e saúde ocupacional. Promoção de saúde. Centro de Promoção de Saúde; Programa de Tabagismo; Programa de Alimentação Saudável; Ginástica Laboral; Yoga e Tai-Chi-Chuan; Atendimento Médico, odontológico de emergência e acidentados.
Segurança do Trabalho e Meio-Ambiente	Assessoria em Segurança e Meio Ambiente: programas de análise e prevenção de riscos, inspeções de segurança, planos de emergência, investigação e análise de acidentes, doenças ocupacionais, incidentes e desvios, capacitação em SMA.
Segurança Patrimonial	Identificação funcional, segurança, planejamento de segurança patrimonial e recepção.
Serviço Social	Promoção da assistência social aos empregados e assessoramento no processo de ambiência organizacional: atendimento social individualizado, programa de acompanhamento de empregados afastados (Resgate do potencial laborativo), readaptação profissional, preparo para a aposentadoria, monitoramento da pesquisa de ambiência organizacional, relações sociais no trabalho; atendimento às situações de emergência (atendimento e atuação nos Grupos de Emergência – local e Regional).
Serviços de Documentação	Movimentação de documentos e reprografia.
Suprimentos	Compra de materiais e equipamentos; e serviços associados aos equipamentos.

Tabela 01 - Importância Relativa dos Atributos, por Área de Valor, para os Clientes Estratégicos*

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Conjunto de serviços oferecidos adequado às necessidades da área-cliente	9,0	7,6	7,7	7,7	8,0	8
Prestação de serviços que permita a área-cliente focar-se no seu negócio (core business)	10,6	10,5	10,5	10,4	10,5	1
Prestação de serviços dentro do padrão de qualidade adequado a cada uma das necessidades	8,0	9,8	9,1	9,1	9,0	3
Cumprimento dos prazos negociados	10,5	10,6	9,6	9,6	10,1	2
Utilização da solução com melhor custo global para a companhia (custo versus benefício)	7,8	9,8	8,9	8,9	8,9	4
Utilização de soluções que minimizem riscos (ex. de SMS, Legais, Financeiros)	8,1	7,6	9,1	9,1	8,5	6
Capacidade da USC trabalhar de forma articulada com as outras US, visando o atendimento das necessidades da área-cliente	7,5	7,5	7,2	7,2	7,3	10
Capacidade da USC trabalhar de forma integrada com a área-cliente	7,7	7,9	9,8	9,8	8,8	5
TOTAL	69,0	71,3	71,8	71,8	71,0	
Média	8,6	8,9	9,0	9,0	8,9	

RELACIONAMENTO						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Conhecimento das necessidades e características da área-cliente (proximidade com o cliente, permitindo um trabalho mais focado em suas necessidades)	8,4	8,3	8,1	8,1	8,2	7
Capacidade de agregar valor aos objetivos e metas da área-cliente	8,4	7,9	7,4	7,4	7,8	9
Proatividade para implementar melhorias e inovações nos serviços prestados	7,0	6,9	7,3	7,3	7,1	11
Disponibilização de informações gerenciais (ex.: indicadores, planos de ação, relatórios, etc) para o acompanhamento dos serviços prestados	7,1	5,7	5,4	5,4	5,9	12
TOTAL	31,0	28,7	28,2	28,2	29,0	
Média	7,7	7,2	7,1	7,1	7,3	

* Anos de 2005, 2006 e 2007 com valores ajustados devido à exclusão de um atributo (ver Metodologia)

Tabela 02 - Percentual de Clientes Estratégicos Satisfeitos e Muito Satisfeitos com os Atributos e Áreas de Valor

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Conjunto de serviços oferecidos adequado às necessidades da área-cliente	69,7	84,2	90,2	90,9	83,8	2
Prestação de serviços que permita a área-cliente focar-se no seu negócio (core business)	75,8	84,0	76,5	93,2	82,4	4
Prestação de serviços dentro do padrão de qualidade adequado a cada uma das necessidades	65,2	80,3	80,4	88,6	78,6	6
Cumprimento dos prazos negociados	50,2	65,8	66,7	72,7	63,9	10
Utilização da solução com melhor custo global para a companhia (custo versus benefício)	71,0	78,3	79,6	79,5	77,1	8
Utilização de soluções que minimizem riscos (ex. de SMS, Legais, Financeiros)	93,4	90,3	90,0	93,0	91,7	1
Capacidade da USC trabalhar de forma articulada com as outras US, visando o atendimento das necessidades da área-cliente	74,2	71,9	73,5	89,2	77,2	7
Capacidade da USC trabalhar de forma integrada com a área-cliente	75,4	89,5	82,4	86,0	83,3	3
TOTAL	574,9	644,3	639,3	693,1	637,9	
Média	71,9	80,5	79,9	86,6	79,7	

RELACIONAMENTO						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Conhecimento das necessidades e características da área-cliente (proximidade com o cliente, permitindo um trabalho mais focado em suas necessidades)	63,1	72,4	82,7	86,4	76,2	9
Capacidade de agregar valor aos objetivos e metas da área-cliente	72,7	75,7	88,0	90,7	81,8	5
Proatividade para implementar melhorias e inovações nos serviços prestados	56,3	54,8	70,6	65,1	61,7	11
Disponibilização de informações gerenciais (ex.: indicadores, planos de ação, relatórios, etc) para o acompanhamento dos serviços prestados	50,0	48,5	63,8	64,3	56,7	12
TOTAL	242,1	251,4	305,1	306,5	276,3	
Média	60,5	62,9	76,3	76,6	69,1	

TOTAL GERAL	66,2	71,7	78,1	81,6	74,4	
--------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	--

Tabela 03 - Taxa Anual de Satisfação dos Clientes Estratégicos por Área de Valor e Atributo

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Conjunto de serviços oferecidos adequado às necessidades da área-cliente	6,2	6,4	6,9	7,0	6,6	6
Prestação de serviços que permita a área-cliente focar-se no seu negócio (core business)	8,0	8,8	8,0	9,7	8,6	1
Prestação de serviços dentro do padrão de qualidade adequado a cada uma das necessidades	5,2	7,9	7,3	8,1	7,1	4
Cumprimento dos prazos negociados	5,3	7,0	6,4	7,0	6,4	7
Utilização da solução com melhor custo global para a companhia (custo versus benefício)	5,5	7,7	7,1	7,1	6,9	5
Utilização de soluções que minimizem riscos (ex. de SMS, Legais, Financeiros)	7,6	6,9	8,1	8,5	7,8	2
Capacidade da USC trabalhar de forma articulada com as outras US, visando o atendimento das necessidades da área-cliente	5,5	5,4	5,3	6,4	5,7	10
Capacidade da USC trabalhar de forma integrada com a área-cliente	5,8	7,0	8,1	8,4	7,3	3
TOTAL	49,1	57,1	57,2	62,1	56,4	
Média	6,1	7,1	7,2	7,8	7,0	

RELACIONAMENTO						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Conhecimento das necessidades e características da área-cliente (proximidade com o cliente, permitindo um trabalho mais focado em suas necessidades)	5,3	6,0	6,7	7,0	6,2	9
Capacidade de agregar valor aos objetivos e metas da área-cliente	6,1	5,9	6,5	6,7	6,3	8
Proatividade para implementar melhorias e inovações nos serviços prestados	4,0	3,8	5,2	4,8	4,4	11
Disponibilização de informações gerenciais (ex.: indicadores, planos de ação, relatórios, etc) para o acompanhamento dos serviços prestados	3,6	2,8	3,4	3,5	3,3	12
TOTAL	19,0	18,5	21,8	21,9	20,3	
Média	4,7	4,6	5,5	5,5	5,1	

TOTAL GERAL	68,1	75,5	79,1	84,1	76,7	
--------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	--

Tabela 04 - Importância Relativa dos Atributos, por Área de Valor, para os Clientes Táticos*

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Cumprimento do prazo negociado	8,1	7,8	7,7	7,6	7,8	1
Prestação do serviço conforme o custo negociado	4,2	6,0	6,4	6,4	5,7	13
Prestação do serviço conforme o escopo negociado	4,2	7,5	6,8	6,8	6,3	9
Atendimento aos requisitos de SMS e normativos	8,0	8,0	7,3	7,3	7,6	2
Iniciativa para apresentar soluções alternativas	8,1	7,6	7,0	7,0	7,5	3
TOTAL	32,5	36,9	35,2	35,1	34,9	
Média	6,5	7,4	7,0	7,0	7,0	

RELACIONAMENTO						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Facilidade de acesso às pessoas de contato	7,6	6,0	6,2	6,2	6,5	8
Agilidade nas respostas às consultas ou solicitações	8,1	6,3	6,7	6,7	7,0	6
Capacidade da equipe em trabalhar integrada com o cliente	5,8	6,5	7,3	7,3	6,7	7
Comprometimento com a satisfação do cliente	5,7	5,2	6,8	6,8	6,1	11
Comprometimento em contribuir para os resultados do cliente	5,8	5,5	6,8	6,8	6,2	10
TOTAL	33,0	29,6	33,7	33,8	32,5	
Média	6,6	5,9	6,7	6,8	6,5	

SOLICITAÇÃO OU NEGOCIAÇÃO DO SERVIÇO						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Facilidade para solicitar o serviço necessário (canais de comunicação)	7,4	7,0	7,3	7,3	7,3	4
Flexibilidade para se adequar às necessidades específicas do cliente	7,2	7,3	6,9	6,9	7,1	5
Capacidade de apresentar a melhor solução/opção	7,4	7,0	7,4	7,4	7,3	4
TOTAL	22,1	21,3	21,6	21,6	21,7	
Média	7,4	7,1	7,2	7,2	7,2	

INFORMAÇÃO E GESTÃO						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Disponibilização de indicadores, relatórios e demais informações gerenciais	7,2	6,5	5,2	5,2	6,0	12
Processo contínuo de troca de informações sobre a prestação de serviços	5,1	5,7	4,3	4,3	4,8	14
TOTAL	12,4	12,2	9,4	9,5	10,9	
Média	6,2	6,1	4,7	4,8	5,4	

* IR recalculada em 2005, 2006 e 2007 conforme Metodologia.

Tabela 05 - Percentual de Clientes Táticos Satisfeitos e Muito Satisfeitos com os Atributos e Áreas de Valor

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Cumprimento do prazo negociado	76,2	81,0	80,2	74,6	78,0	9
Prestação do serviço conforme o custo negociado	83,2	86,1	81,7	73,9	81,2	5
Prestação do serviço conforme o escopo negociado	83,2	86,7	85,8	80,3	84,0	3
Atendimento aos requisitos de SMS e normativos	90,8	87,7	87,5	80,3	86,6	2
Iniciativa para apresentar soluções alternativas	75,1	79,8	78,1	72,2	76,3	11
TOTAL	408,5	421,3	413,3	381,3	406,1	
Média	81,7	84,3	82,7	76,3	81,2	

RELACIONAMENTO						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Facilidade de acesso às pessoas de contato	82,6	88,7	89,3	86,8	86,9	1
Agilidade nas respostas às consultas ou solicitações	76,2	83,3	83,7	80,3	80,9	6
Capacidade da equipe em trabalhar integrada com o cliente	72,5	83,3	80,9	78,0	78,7	8
Comprometimento com a satisfação do cliente	70,7	82,8	82,7	82,0	79,6	7
Comprometimento em contribuir para os resultados do cliente	67,4	83,0	82,7	81,8	78,7	8
TOTAL	369,4	421,1	419,3	408,9	404,7	
Média	73,9	84,2	83,9	81,8	80,9	

SOLICITAÇÃO OU NEGOCIAÇÃO DO SERVIÇO						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Facilidade para solicitar o serviço necessário (canais de comunicação)	81,6	83,5	84,4	78,2	81,9	4
Flexibilidade para se adequar às necessidades específicas do cliente	75,1	80,3	79,6	72,9	77,0	10
Capacidade de apresentar a melhor solução/opção	68,8	77,0	76,7	70,3	73,2	12
TOTAL	225,5	240,8	240,7	221,4	232,1	
Média	75,2	80,3	80,2	73,8	77,4	

INFORMAÇÃO E GESTÃO						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Disponibilização de indicadores, relatórios e demais informações gerenciais	55,1	58,8	55,6	55,0	56,1	14
Processo contínuo de troca de informações sobre a prestação de serviços	50,5	57,1	60,6	64,0	58,1	13
TOTAL	105,6	115,9	116,2	119,0	114,2	
Média	52,8	58,0	58,1	59,5	57,1	

TOTAL GERAL	73,9	79,9	79,3	75,4	77,1	
--------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	--

Tabela 06 - Taxa Anual de Satisfação dos Clientes Táticos (Ajustada) por Área de Valor e Atributos

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Cumprimento do prazo negociado	6,2	6,3	6,2	5,7	6,1	2
Prestação do serviço conforme o custo negociado	3,5	5,2	5,2	4,7	4,7	9
Prestação do serviço conforme o escopo negociado	3,5	6,5	5,8	5,5	5,3	7
Atendimento aos requisitos de SMS e normativos	7,2	7,0	6,4	5,9	6,6	1
Iniciativa para apresentar soluções alternativas	6,1	6,1	5,5	5,1	5,7	4
TOTAL	26,4	31,1	29,1	26,8	28,3	
Média	5,3	6,2	5,8	5,4	5,7	

RELACIONAMENTO						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Facilidade de acesso às pessoas de contato	6,3	5,3	5,5	5,4	5,6	5
Agilidade nas respostas às consultas ou solicitações	6,2	5,3	5,6	5,4	5,6	5
Capacidade da equipe em trabalhar integrada com o cliente	4,2	5,4	5,9	5,7	5,3	7
Comprometimento com a satisfação do cliente	4,0	4,3	5,6	5,6	4,9	8
Comprometimento em contribuir para os resultados do cliente	3,9	4,6	5,6	5,6	4,9	8
TOTAL	24,6	24,9	28,2	27,6	26,3	
Média	4,9	5,0	5,6	5,5	5,3	

SOLICITAÇÃO OU NEGOCIAÇÃO DO SERVIÇO						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Facilidade para solicitar o serviço necessário (canais de comunicação)	6,1	5,8	6,2	5,7	5,9	3
Flexibilidade para se adequar às necessidades específicas do cliente	5,4	5,9	5,5	5,0	5,5	6
Capacidade de apresentar a melhor solução/opção	5,1	5,4	5,7	5,2	5,3	7
TOTAL	16,6	17,1	17,4	15,9	16,7	
Média	5,5	5,7	5,8	5,3	5,6	

INFORMAÇÃO E GESTÃO						
Atributos	2005	2006	2007	2008	Média	Ranking
Disponibilização de indicadores, relatórios e demais informações gerenciais	4,0	3,8	2,9	2,9	3,4	10
Processo contínuo de troca de informações sobre a prestação de serviços	2,6	3,2	2,6	2,8	2,8	11
TOTAL	6,6	7,1	5,5	5,6	6,2	
Média	3,3	3,5	2,7	2,8	3,1	

TOTAL GERAL	4,9	5,3	5,3	5,1	5,2	
--------------------	------------	------------	------------	------------	------------	--

Quadro 2 – Atributos Ausentes em 2008, por Ano em que Surgem e a Respectiva Área de Valor

Área / Atributo	Presente em			
	2005	2006	2007	2008
Prestação do Serviço				
• Prestação do serviço conforme o negociado (o acordado ou acordo firmado)	x	não	não	não
• Capacitação do pessoal envolvido na prestação do serviço	x	x	x	não
• Preocupação em gerar o mínimo de transtorno ou de trabalho ao cliente durante a prestação do serviço	x	x	x	não
• Flexibilidade para alterar condições previamente negociadas (incluindo alteração de escopo)	x	x	x	não
Relacionamento				
• Cordialidade no atendimento	x	x	x	não
• Solução eficaz de problemas	x	não	não	não
• Adequação das informações prestadas (transparência, clareza, prazo e objetividade)	x	x	não	não
Imagem				
• Comprometimento com a prestação dos serviços dentro de padrões de excelência	x	x	não	não
• Comprometimento na implementação de melhorias e inovações nos serviços prestados	x	x	não	não
Solicitação ou negociação de serviços				
• Clareza sobre a quem procurar para demandar o serviço	x	x	não	não
• Definição clara sobre as responsabilidades de cada parte envolvida no serviço (área fornecedora e área cliente)	x	x	x	não
Informação e Gestão				
• Informação imediata quando houver um problema que impacte na prestação do serviço	x	x	x	não
• Tomada de ações que evitem a reincidência de problemas	x	x	não	não

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)