

**PAULO RATINECAS**

**MENSURAÇÃO DE RESULTADOS MERCADOLÓGICOS NA PERSPECTIVA DA  
AVALIAÇÃO QUALITATIVA: ESTUDO DE CASO NO SINDICATO DOS  
ESTABELECIMENTOS DO ENSINO PRIVADO NO ESTADO DO RIO GRANDE  
DO SUL - SINEPE/RS**

**Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em Gestão  
Empresarial, pelo Mestrado em Gestão  
Empresarial da Escola Brasileira de  
Administração Pública e de Empresas da  
Fundação Getúlio Vargas**

**Orientador: Prof. Antônio de Araújo Freitas Júnior, PhD.**

**Rio de Janeiro**

**2010**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Ratinecas, Paulo

Mensuração de resultados mercadológicos na perspectiva da avaliação qualitativa : estudo de caso no Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul – SINEPE/RS / Paulo Ratinecas. – 2010.

94 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Antônio de Araújo Freitas Júnior.

Inclui bibliografia.

**casos.**

**1. Empresas – Avaliação – Estudo de casos. 2. Planejamento estratégico – Estudo de casos. 3. Imagem corporativa – Estudo de**

**4. Gestão da qualidade total – Estudo de casos. 5. Padrões de desempenho – Estudo de casos. I. Freitas Júnior, Antônio de Araújo. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.**

**CDD – 658.401**

**PAULO RATINECAS**

**MENSURAÇÃO DE RESULTADOS MERCADOLÓGICOS NA PERSPECTIVA DA  
AVALIAÇÃO QUALITATIVA: ESTUDO DE CASO NO SINDICATO DOS  
ESTABELECIMENTOS DO ENSINO PRIVADO NO ESTADO DO RIO GRANDE  
DO SUL - SINEPE/RS**

**Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da  
Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de mestre em Gestão Empresarial**

**APROVADA PELA BANCA EXAMINADORA**

Rio de Janeiro, 01 de julho de 2010.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Antônio de Araújo Freitas Júnior

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Deborah Moraes Zouain

---

Prof. Dr. Ubiratan Jorge Iorio de Souza

Dedico este trabalho a minha esposa Angela  
Araújo Santos e ao meu filho Ian Araújo  
Santos Ratinecas, fontes de inspiração e razão  
da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores da FGV-EBAPE, cuja sabedoria empregada em suas aulas me ajudou a enxergar o mundo de forma mais interessante.

Ao Prof. Dr. Antônio de Araújo Freitas Júnior, que além de ser um orientador foi um apoiador e incentivador deste trabalho. Assim como a sua assistente, Ana Tereza Spinola, que proporcionou todo suporte necessário.

À banca examinadora, pelo tempo despendido em ler, criticar e recomendar alterações para enriquecer esta dissertação.

Aos colegas e amigos do Mestrado (Turma MEGE01 como afetivamente denominada), pelo carinho e apoio ao longo do Curso: sem eles, tudo teria sido muito mais difícil, em especial ao Ricardo Gus Maltz que me incentivou a participar.

Aos diretores, gestores e funcionários do Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul - SINEPE/RS, principalmente ao seu Presidente, Osvino Toillier, ao Diretor Administrativo, Milton Gehrke, e a Assessora de Comunicação e Marketing, Graciela Dias de Oliveira.

A minha sócia, Angela Araújo Santos, que além de em inúmeras vezes ter assumido integralmente a empresa, MaxiMarket Gestão do Reconhecimento, em meus momentos de estudo e de aulas, foi a maior incentivadora e encorajadora deste projeto de desenvolvimento pessoal e profissional.

## **RESUMO**

O cenário atual das organizações revela importantes mudanças. A análise de seus resultados mercadológicos está sendo realizada de um modo bastante diferente de tempos atrás. Hoje a avaliação das empresas necessita ultrapassar seus resultados quantitativos. Com isso, as corporações buscam ferramentas para mensurar variáveis qualitativas: desejam saber de sua credibilidade, sua imagem e a percepção de seu posicionamento mercadológico. Neste contexto, o objetivo do presente estudo é identificar e analisar os formatos de avaliação que são utilizados pelas empresas para mensurar a efetividade dos resultados qualitativos da organização na perspectiva dos conceitos de reconhecimento, reputação, impressão, identidade empresarial, imagem, qualidade e satisfação. Na análise das evidências coletadas na empresa estudo de caso foi identificado que os processos do planejamento estratégico e a sua vinculação a um programa de qualidade, com seu respectivo processo de avaliação, são os principais parâmetros para mensurar os resultados qualitativos. Estes critérios e análises, juntamente com o controle e acompanhamento das metas e indicadores oriundos do planejamento estratégico, são os orientadores do processo de avaliação dos resultados desta empresa.

Palavras-chaves: resultados qualitativos, reconhecimento, reputação, imagem, gestão empresarial.

## **ABSTRACT**

The current scenario of organizations shows important changes, in which the marketing analysis of their results is being achieved in a quite different manner from some time ago. Today the assessment of companies needs to overcome their quantitative results. Corporations are looking for tools to measure qualitative variables, they want to know about its credibility, its image and perception of its market positioning. The objective of this study is to identify and analyze the assessment formats that are used by companies to measure the effectiveness of the qualitative results of the organization in relation to the concepts of recognition, reputation, impression, corporate identity, image, quality and satisfaction. The analysis of evidence collected at the company under investigation allowed to identify that the processes of strategic planning and its links to a quality program with its corresponding evaluation process, are the main parameters for measuring the qualitative results. These criteria and analysis, along with control and monitoring of targets and indicators from the strategic planning, are guiding the process of evaluating the results of the company studied

**Keywords:** qualitative results, recognition, reputation, image, business management

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estratégias de Gerenciamento de Impressões .....	22
Quadro 2: Ações de Comunicação Corporativa .....	26
Quadro 3: principais ativos intangíveis do SINEPE/RS .....	54
Quadro 4: Práticas com seus fatores usados para desenvolver e preservar o conhecimento dos ativos intangíveis .....	55
Quadro 5: Sistema de avaliação de processos de apoio .....	55
Quadro 6: Sistema de avaliação de processos principais .....	56
Quadro 7: indicadores de desempenho .....	57
Quadro 8: Programa de reconhecimento e incentivo .....	59



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	14
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 RECONHECIMENTO.....	16
2.2 GESTÃO DO RECONHECIMENTO EMPRESARIAL.....	17
2.3 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES .....	20
2.4 IMAGEM E IDENTIDADE.....	24
<b>2.4.1 Construindo a Imagem Corporativa .....</b>	<b>25</b>
2.5 IMAGEM DE MARCA .....	27
2.6 REPUTAÇÃO .....	29
2.7 QUALIDADE.....	31
2.8 SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	37
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	40
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	41
<b>3.1.1 Quanto aos fins .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.2 Quanto aos meios.....</b>	<b>42</b>
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	42
3.3 COLETA DE DADOS .....	42
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS .....	43
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	44
<b>4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.....</b>	<b>45</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA .....	45
<b>4.1.2 Serviços prestados .....</b>	<b>47</b>
4.2 DEFINIÇÕES E IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL .....	49
4.3 PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - PGQP.....	51

4.4 GERENCIAMENTO DOS ASPECTOS QUALITATIVOS .....	52
4.5 DEFINIÇÃO E SUSTENTAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS QUE AGREGAM VALOR AO NEGÓCIO .....	53
4.6 AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO DA EQUIPE DE FUNCIONÁRIOS .....	58
4.7 SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	60
<b>5 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>62</b>
5.1 RECONHECIMENTO EMPRESARIAL .....	62
5.2 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES .....	64
5.3 GESTÃO DA IMAGEM E DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL .....	65
5.4 REPUTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	67
5.5 QUALIDADE AVALIADA E PERCEBIDA .....	67
5.6 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E DOS FUNCIONÁRIOS.....	68
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>69</b>
6.1 RECOMENDAÇÕES À PRÁTICA DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS QUALITATIVOS .....	69
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	72
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO I - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM A DIREÇÃO E GESTORES DO SINEPE/RS .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO II - ESTRATÉGIAS, PRINCIPAIS PLANOS DE AÇÃO E INDICADORES DECORRENTES DO MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO III - SISTEMA DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DO SINEPE/RS.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO IV – AVALIAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO V - PAINEL DE PILOTAGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SINEPE/RS 2008/2010 .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO VI – FICHA DE AVALIAÇÃO DE EVENTOS .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO VII – DIVULGAÇÃO E EVENTOS .....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário atual das organizações revela importantes mudanças: a análise de seus resultados mercadológicos está sendo realizada de um modo bastante diferente de tempos atrás. Hoje, a avaliação das empresas necessita ultrapassar seus resultados quantitativos. Para tanto, as corporações buscam ferramentas para mensurar variáveis qualitativas, tais como credibilidade, imagem e percepção de seu posicionamento mercadológico.

Neste contexto, a avaliação do desempenho empresarial tem passado também por processos de transformação. Para Arantes (1994), os resultados obtidos pela empresa devem se relacionar com os motivos pelos quais ela existe, ou seja, com suas finalidades externas e internas. Ainda segundo Arantes (1994), a avaliação do desempenho empresarial deve atender aos seguintes requisitos básicos: estar baseada em parâmetros que sejam significativos para cada empresa em particular, contemplar fatores que avaliem o atendimento das finalidades externas e internas e basear-se no julgamento feito por entidades internas e externas representativas.

Devido a grande complexidade e falta de ferramental especializado, as organizações têm dificuldades para identificar seus resultados na dimensão qualitativa. Existem vários critérios quantitativos para conhecer os resultados econômicos e financeiros, mas a análise do resultado qualitativo não tem recebido a mesma atenção por parte das empresas e da academia.

Para Zanini (2007), até pouco tempo atrás, o único intangível percebido como relevante para o mercado era o valor da marca de uma empresa. Entretanto, mudanças na economia, com mercados cada vez mais globalizados e competitivos, bem como as inúmeras transformações no ambiente de negócios e na sociedade, criaram a necessidade de estratégias de segmentação e diferenciação para as empresas. Tais mudanças fizeram com que o foco na gestão de ativos intangíveis não se restringisse ao valor da marca, mas à criação e à gestão de outros ativos, como liderança, cultura, confiança, marca e reputação, que juntos promovem a entrega de um valor diferenciado ao mercado. Assim, as organizações contemporâneas devem estar atentas a gestão integrada destes ativos, já que são fundamentais para a capacidade de agregação de valor, criação de um diferencial competitivo de mercado e promoção da sustentabilidade das empresas.

Também merecedora da atenção dos gestores contemporâneos, a trajetória organizacional não pode prescindir de um processo de relacionamento e reconhecimento junto

aos diferentes públicos de uma maneira contundente. Isso exige investimento, comprometimento e envolvimento. Ignorar essa opção pode dificultar o crescimento e estimular a permanência de uma situação ultrapassada, em meio ao panorama atual bastante competitivo.

As constatações apresentadas acima derivam-se da percepção de que uma boa parcela das empresas nacionais tem diminuído seus investimentos em marketing institucional e no relacionamento com seus clientes, fornecedores e funcionários. Com a precariedade ou inexistência de pesquisas a fim de estimar a imagem e o desempenho mercadológico, a defesa da mensuração qualitativa fica à mercê dos inquestionáveis números dos resultados financeiros.

Para conquistar mercado é preciso desenvolver os relacionamentos – interagir, alimentando uma conexão, um vínculo. O relacionamento facilita a solidificação da empresa, da marca, do produto. A comunicação, quando empática, instiga o conhecimento pelo produto ou serviço e abre um canal eficiente entre a empresa e aqueles com os quais deseja interagir e os quais deseja prospectar. Atrair e manter os clientes com produtos e serviços superiores, favorecendo a compreensão de valor, de qualidade, de inovação, e sendo uma empresa socialmente válida, é essencial para a construção da imagem da marca e a decorrente consolidação de sua posição no mercado.

As organizações de porte, em geral, premiam seus executivos pelo desempenho anual quantitativo. A questão é: e o desempenho qualitativo, de que forma é mensurado? Seria pelos balanços sociais, muitas vezes recheados de marketing social oportunista, renegando e mascarando a efetivação de uma política de responsabilidade social? Ou seria por meio de indicadores operacionais? As companhias investem muito tempo em reuniões para redução de custos e promovem cada vez menos ocasiões para repensar e estruturar o próprio futuro. Isso porque o crescimento e a valorização exigem investimentos, que é muitas vezes entendido como custos, e, no foco imediatista, é traduzido por cortes orçamentários. Um raciocínio que, quase que sistematicamente, não pode ser questionado, pois a resposta pode significar a demissão ou o enfraquecimento da estrutura de poder vigente. Talvez o objetivo, nestes casos, seja somente engordar a organização para vendê-la com aspecto saudável e lucrativo para grupos maiores em pleno ritmo de expansão.

Para Arantes (1994), os motivos que levam os empreendedores a criar e manter um empreendimento, e as convicções que refletem seu posicionamento pessoal, tem influências profundas no empreendimento. Os valores da empresa, por exemplo, são fatores importantes

para avaliar os resultados, portanto, a empresa deve buscar alcançá-los e mensurá-los para ter indicadores de seu sucesso. Arantes (1994) comenta ainda que para os empreendedores, o lucro é um meio, uma decorrência da atividade profissional. Os casos de empreendedores motivados exclusivamente pelo lucro tendem a diminuir, pois eles logo se dão conta que este não é o único objetivo para criar e manter a empresa, que isto isoladamente não é um bom indicador para orientar empreendimentos e avaliar significativamente os seus resultados.

Segundo Davis (2003), está-se vivenciando um momento do concreto para o intangível. Assiste-se a uma gradual, porém irreversível, mudança do físico, do tangível, para uma realidade impalpável, do que não tem existência sólida. O intangível invadiu nossas vidas e nossos negócios, que passam a ser dominados pelo que é virtual e subjetivo. Um sintoma evidente disto é que os ativos intangíveis, como marca, capital intelectual e outros, são os que mais crescem no balanço das empresas.

Para Zanini (2007), a gestão integrada de ativos intangíveis pode ser compreendida como um contínuo aprimoramento das virtudes organizacionais, por meio de um processo estruturado de mudança, rumo ao desempenho mais eficiente de seus ativos no futuro. Assim, quando uma empresa define, baseada em suas competências essenciais, a sua proposta de valor para o mercado, ela deve gerir de forma integrada os ativos intangíveis principais para a construção e a manutenção de uma competência organizacional distinta.

Drucker (2000) afirma que, em função da mudança no ambiente competitivo, existe a clara percepção por parte dos gestores de empresa de que é necessário avaliar, consistentemente, o valor gerado pela empresa e o desempenho dos negócios da organização em diferentes perspectivas. Atualmente, as informações encontram-se dispersas, sem correlação entre indicadores, e os respectivos planos de conseqüências resumem-se a iniciativas isoladas de algumas áreas, sem visão sistêmica. As metas estabelecidas são muito mais operacionais do que fundamentadas em estratégias empresariais.

Ainda que o fundamental para uma empresa seja sua lucratividade, a visão de crescimento e valorização deve ser priorizada. Caso contrário, haverá um empobrecimento cultural e mercadológico. A estratégia do simplismo – vício de raciocínio que despreza elementos necessários para a solução – talvez reverta em resultados de curto prazo. Mas o problema continuará a ser adiado, ou seja, a empresa estará cada vez mais se apequenando e prejudicando suas imagens interna e externa. As ações empresariais devem ser dimensionadas qualitativamente e não apenas pelo crivo de uma calculadora. O tempo deve mostrar que

aqueles que pensam no curto prazo, privilegiando somente a visão de custo, terão o seu valor percebido em queda livre.

Troiano (2009), ressalta a necessidade da criação de sistemas de avaliação de resultados qualitativos, tais como a avaliação da marca:

a construção de métricas que sinalizem a contribuição da marca para os resultados da empresa é obrigação dos profissionais que militam nessa área. Mesmo entendendo resultado na sua acepção mais ampla, de conquistas econômicas e perceptuais. É urgente formular sistemas que possam aferir o ROBI (return on brand investment). Ainda que estejamos na infância desses sistemas, e ainda que nem todos nas organizações e no seu exército de fornecedores torçam para que isso ocorra, temos a missão de empreender essa cruzada. Sem isso, branding e consultoria de marca vão se tornar uma cara e cosmética ferramenta, que perderá seu brilho em pouco tempo (TROIANO, 2009).

Com base neste contexto, este trabalho visa contribuir para a discussão sobre a gestão empresarial como um todo, apresentando estudos e propostas de aperfeiçoamento para o processo de mensuração de resultados qualitativos, dentro do princípio de melhoria contínua. A academia é pródiga em estudos científicos sobre resultados quantitativos das empresas, o que já não se pode dizer sobre resultados qualitativos. Este estudo visa demonstrar que no mundo empresarial competitivo dos dias atuais as duas perspectivas são vitais.

A questão central deste trabalho é focada na análise da metodologia utilizada pelas organizações para mensurar qualitativamente os seus resultados mercadológicos. Assim, pergunta-se: *como são identificados, analisados e avaliados qualitativamente os resultados mercadológicos alcançados pelas empresas?*

## 1.2 OBJETIVOS

Nos itens seguintes, apresentam-se os objetivos deste trabalho, elaborados a partir da questão de pesquisa definida anteriormente.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar os formatos de avaliação que são utilizados pelo Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul - SINEPE/RS para mensurar a efetividade dos resultados qualitativos da organização, na perspectiva dos conceitos de reconhecimento, reputação, impressão, identidade empresarial, imagem, qualidade e satisfação.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Pesquisar as formas de gestão do reconhecimento empresarial utilizadas pelas empresas;
- Identificar os atributos qualitativos que o SINEPE/RS valora na sua avaliação de resultados;
- Analisar os indicadores de mensuração para avaliação da efetividade dos resultados qualitativos utilizados pelo SINEPE/RS.

## **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Devido à complexidade do tema em questão, comprova-se a necessidade de um recorte, visando dar maior objetividade e efetividade à realização da pesquisa. Desta forma, o referencial teórico foi desenvolvido a partir de focos privilegiados, sem desconsiderar-se o tempo para realização dos estudos e o universo e a amostra escolhidos.

Serão abordados neste estudo somente as ferramentas e os formatos de avaliação dos resultados qualitativos do Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul - SINEPE/RS, empresa definida como foco para este estudo de caso. Para tanto, interessará à pesquisa a visão dos membros da diretoria e dos principais gestores do sindicato. Omite-se, neste estudo, a visão dos demais funcionários que ocupam cargos diferentes do acima apresentado.

## 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O estudo sobre a temática de como é procedido o reconhecimento, a identidade, a impressão, a imagem de marca, a qualidade, a satisfação e a reputação de uma empresa é de relevante importância para a gestão empresarial. O tema, porém, tem muito poucos estudos na ênfase sobre o resultado empresarial. Destaca-se assim, que, apesar da sua relevância no mercado brasileiro, o tema foi escassamente pesquisado.

Portanto, o estudo do presente assunto objetiva contribuir para elucidar os processos de avaliação de resultados qualitativos da gestão mercadológica brasileira, propiciando a oportunidade para pesquisar os atributos de valor para a empresa nacional.

A mensuração de resultados tem sido pauta de vários autores, sendo que uma parcela expressiva deles destaca a importância do processo de mensuração para a gestão da empresa. Argenti (2005) afirma que é impossível gerenciar o que não se mede e o que é medido é conseguido. Segundo Meneguelli e Souza (2007), medir os resultados é importante para a empresa, pois, quando a mensuração acontece, as informações são mais precisas, a tomada de decisão é feita com maior confiabilidade e as metas propostas alcançadas com excelência superior. Já para Neves (2000), medir permite verificar se o esforço feito foi equivalente ao planejado, ou seja, se cumpriram os objetivos e se o que foi feito produziu resultados para a organização. Em síntese, as empresas utilizam modelos de mensuração para controlar ou minimizar riscos, promover melhorias contínuas, avaliar a gestão e tomar medidas preventivas.

Existem muitos trabalhos e pesquisas sobre a análise quantitativa dos resultados empresariais, o que não ocorre na perspectiva da avaliação qualitativa dos resultados. Com este estudo, pretende-se contribuir para que a avaliação qualitativa dos resultados empresariais, hoje ainda bastante limitada, se torne mais conhecida e pesquisada.

A revisão bibliográfica sobre o tema e o estudo do caso do Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul - SINEPE/RS, uma instituição de sucesso mercadológico no cenário gaúcho e brasileiro, com várias premiações conquistadas, será essencial para compreender os diferentes métodos de avaliação existentes para mensurar o resultado qualitativo organizacional. Espera-se, desta forma, que este estudo tenha utilidade para aprofundar a reflexão sobre o nível das avaliações existentes nas organizações sob a perspectiva qualitativa da análise dos resultados mercadológicos alcançados.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são discutidos os conceitos que serviram de base para este estudo. Primeiro, serão apresentados os conceitos que introduzirão a definição de reconhecimento e da gestão do reconhecimento. Depois, serão abordados os temas relacionados à gestão de impressões, imagem e identidade. Posteriormente, serão apresentados conceitos referentes à imagem de marca, reputação, qualidade e, por último, conceitos sobre satisfação.

### 2.1 RECONHECIMENTO

O estudo e a análise aprofundada do conceito do reconhecimento têm sido grandes desafios. A produção acadêmica sobre o assunto é muito pequena, portanto as dificuldades para estudá-lo são muitas.

Segundo Requeux (2006), não existe uma teoria do reconhecimento digna desse nome, assim como há várias teorias do conhecimento. A procura pela origem da terminologia levou o autor acima citado a estudar as ocorrências filosóficas conhecidas da palavra “reconhecimento”, “inspirado pela dinâmica da inversão, no próprio plano da gramática, do verbo ‘reconhecer’ de seu uso da voz ativa para seu uso na voz passiva: eu reconheço ativamente alguma coisa, pessoas, eu próprio, eu peço para ser reconhecido pelos outros” (REQUEUX, 2006, p.10)

O reconhecimento também aparece em estudos sociológicos, onde o termo tem outra conotação. Fraser (2001) conceitua a questão da luta por reconhecimento como uma luta por poder: “a questão é mexer nas relações de poder para que as pessoas tenham o direito a terem os direitos igual-universais, ou seja, a luta por reconhecimento é para que se reconheça para a inclusão” (p.245). Na esfera social, pode-se pensar numa política de reconhecimento para as pessoas excluídas que procure incluí-las em prol da justiça social (FRASER, 2001)

Fraser (2001) ainda defende que as demandas por reconhecimento são relativamente recentes na sociedade contemporânea. Na verdade, elas fariam parte de um processo de evolução da sociedade capitalista denominado pela mesma como era pós-socialista. O que caracteriza esse processo, como o nome mesmo já diz, é uma nova configuração da ordem mundial globalizada e multicultural, na qual as lutas por redistribuição são paulatinamente

substituídas por reconhecimento, ou seja, os conflitos de classe são tendencialmente suplantados por conflitos de *status* social, advindos da dominação cultural (FRASER, 2001).

Segundo Moura (2007), o reconhecimento tem sido o conceito chave na época contemporânea, ou seja, a luta por reconhecimento tornou-se a forma paradigmática do conflito político no fim do século XX. Esta noção foi recentemente ressuscitada e contribui para entender as lutas por identidade e pela diferença, principalmente pelas reivindicações políticas advindas dos conflitos existentes nos movimentos sociais.

No contexto do reconhecimento das organizações, Arantes (1994) afirma que a avaliação do desempenho das empresas passa pelo julgamento feito por entidades internas e externas representativas. Do ponto de vista da relação da empresa com a sociedade, dois fatores são fundamentais neste processo de avaliação: a adequação de suas utilidades às necessidades de seus clientes (percepção da qualidade) e a conduta condizente com os padrões aceitos pela sociedade à qual a empresa serve.

Ainda para Arantes (1994), a adequação das utilidades envolve um conjunto de aspectos: sua disponibilidade, continuidade de fornecimento, preço justo, nível de satisfação dos clientes com os benefícios dos serviços ou dos produtos da empresa. É pouco relevante que a empresa julgue que os seus serviços ou produtos são os melhores: ela deve certificar-se disso através da satisfação de seus clientes e do reconhecimento da sociedade. A conduta da empresa é avaliada por várias entidades representativas da sociedade: comunidade, associações e sindicatos de trabalhadores ou de empresas, veículos de comunicação, órgãos fiscalizadores, entre outros.

## 2.2 GESTÃO DO RECONHECIMENTO EMPRESARIAL

Segundo Ratinecas e Santos (2007)<sup>1</sup>, atualmente as empresas precisam ir além da excelência, pois o desempenho positivo, por já ser esperado, se torna invisível. Quanto melhor for o realizado, mais o aprimoramento vai passando despercebido, pois o nível de exigência

---

<sup>1</sup> Não foram encontradas referências acadêmicas para o conceito de gestão do reconhecimento empresarial. A aplicação do conceito tem somente referências em artigos e trabalhos produzidos pelo próprio autor deste trabalho em sites e revistas especializadas na área de administração, principalmente em marketing e comunicação.

também se aprimora. Os concorrentes buscam diferenciais e a disputa pela percepção de valor se torna acirrada.

Assim, para obter uma boa avaliação dos públicos-alvo é decisivo ressaltar os valores dos produtos e serviços, bem como os de suas ações. Para Ratinecas e Santos (2007), estes são fatores que destacam a empresa e agregam valor para a sua imagem de marca. Através da Gestão do Reconhecimento é possível:

- a) distinguir e demonstrar o desempenho, não só frente às concorrentes, mas também em relação às próprias conquistas anteriores;
- b) comprovar o uso e o correto aproveitamento das circunstâncias favoráveis, a otimização dos pontos de excelência e a adequação das estratégias implantadas;
- c) visualizar e o dimensionar os riscos existentes para o posicionamento (RATINECAS e SANTOS, 2007).

A marca, quando fortalecida, expande fronteiras, incrementa vendas, aumenta resultados e gera novas oportunidades para o empreendimento. Esforços constantes, sistematicamente focados, cujo maior investimento aponta para a perseverança e o talento dos profissionais envolvidos – capacitações próprias das empresas que sabem inovar, oportunizam um *upgrade* em sua imagem. Neste sentido, para o processo de reconhecimento é importante:

- a) alinhar todas as formas de comunicação com o *target*, o que demanda planejamento, visão estratégica e o posicionamento do produto. A marca não se constrói apenas com um adequado logotipo e uma eficiente campanha de comunicação. É preciso solidificar ações com o objetivo de criar, em cada cliente, uma percepção positiva, pelos diferentes contatos com a identidade corporativa;
- b) avaliar os canais que incrementam a empatia entre público e empresa. Da comunicação à atuação dos profissionais, que direta ou indiretamente estejam ligados ao consumidor, o mesmo perfil de marca deve ser transmitido – o gerenciamento sistemático desse processo permite identificar eventuais falhas, além de monitorar a eficácia da estratégia;
- c) estruturar um produto ou serviço de qualidade, transformá-lo, torná-lo conhecido e elevá-lo ao patamar de grife, solidificando a marca por meio do enriquecimento do relacionamento com os clientes. Ou seja, criar um bom diferencial para alavancar os negócios e cativar a fidelidade dos consumidores, atuais e futuros (RATINECAS e SANTOS, 2007).

A gestão organizada, que inclua análise crítica e informativa das escolhas para a marca, possibilita observar, sob diversos ângulos, o que foi implantado em determinado

período. A estratégia permite, ainda, não só distinguir o valor da marca, mas conhecer os diferenciais tanto do cliente, como também dos concorrentes.

Quanto mais reconhecimento a empresa, a marca, o produto ou o serviço recebem, maior é a certeza da qualidade dos profissionais e da eficácia das políticas de comunicação implantadas. As vitórias são compartilhadas e os resultados financeiros são ultrapassados, pois também são considerados os bons resultados gerenciais. Uma evolução que suplanta e destaca a criatividade, as habilidades e o compromisso dos talentos do quadro organizacional.

Ratinecas e Santos (2007) ainda destacam que, através da gestão do reconhecimento, é possível solidificar e certificar os níveis de excelência das empresas. Com isso, elas se notabilizam não apenas pelo seu desempenho financeiro, mas também pela eficiência em marketing, recursos humanos e responsabilidade social, entre outros atributos. Igualmente essencial para a implantação da gestão do reconhecimento é planejar a divulgação dessas conquistas, tanto na comunicação interna, como externa, junto aos diversos públicos-alvo. Mas, certamente, o grande ganho que as organizações obtêm com seus *cases* vencedores, é a oportunidade de evidenciar que as ferramentas utilizadas, a inovação e o talento empreendido foram acertados, otimizados e, mais do que isso, vitoriosamente reconhecidos. Os concorrentes na luta por diferenciais, se embatem em uma acirrada disputa pela percepção de valor. Para ser bem avaliado pelos diferentes públicos, é preciso ressaltar a legitimidade dos produtos e serviços, mas também das realizações. Capacitações como essas destacam a empresa e agregam valor a marca.

Para Ratinecas e Santos (2007) o reconhecimento é a consequência das ações e atitudes desenvolvidas pela empresa. Mas para se obter o reconhecimento é preciso que suas ações sejam percebidas e valoradas, e isto passa a ser o desafio para quem faz um trabalho de qualidade. O reconhecimento empresarial passa pela percepção de valor de seus produtos e pela sua atitude junto à sociedade como um todo. Nada vale ter reconhecimento de clientes se a comunidade e demais *stakeholders* não compartilharem a valoração da empresa.

O caminho apropriado na edificação do posicionamento da marca percorre as premiações e reconhecimentos de gestão, marketing, recursos humanos e responsabilidade social. Os certames e avaliações, sejam de âmbito regional, nacional ou internacional, são oportunidades para uma análise retrospectiva da empresa, do bem ofertado, distinguindo o valor da marca e confirmando os diferenciais não só do cliente, mas principalmente da organização. Para revelar publicamente as táticas vencedoras é preciso identificar, ao lado dos profissionais comprometidos com a gestão do reconhecimento, os principais objetivos das premiações almejadas. Documentar as histórias

vencedoras na forma de *cases*, muitas vezes costurando as estratégias implantadas em áreas diversas, propicia comprovar a criatividade e o empenho, além de evidenciar o compromisso e a dedicação dos talentos humanos da organização.

Assim, a gestão do reconhecimento concede não apenas a confirmação de casos vencedores, como estimula que um produto ou serviço seja aprimorado. Com isso, as aspirações dos consumidores são superadas e as táticas frente à concorrência antecipadas – e as vitórias decorrentes da capacitação, sensibilidade estratégica e busca da excelência, permanecerão sendo ratificadas, e comemoradas.

## 2.3 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES

Conforme Mendonça (2003), a origem dos estudos sobre gerenciamento de impressões no âmbito acadêmico, se deu a partir da Sociologia e da Psicologia Social, sendo representados, respectivamente, pelos trabalhos seminais de Erving Goffman e de Edward Jones. Apesar de, a princípio, haver conexões entre estas disciplinas, o que historicamente percebe-se é uma fraca relação entre sociólogos e psicólogos sociais, levando a uma fragmentação entre os estudos sobre o gerenciamento de impressões nestas disciplinas.

Uma das obras consideradas clássicas sobre o estudo do gerenciamento de impressões é o livro *The Presentation of Self in Everyday Life*, publicado originalmente por Goffman em 1959 (MENDONÇA, 2003). Este trabalho é estruturado a partir da perspectiva dramatúrgica, que, segundo Goffman, pode-se constituir uma quinta perspectiva de análise que pode ser acrescentada às formas normalmente adotadas nos estudos dos estabelecimentos sociais, quais sejam: perspectiva técnica, política, estrutural e cultural e, ao mesmo tempo, podendo inter-relacionar-se com estas (MENDONÇA, 2003).

Gardner e Martinko (1988 apud MENDONÇA, 2003), em relação à relevância dos estudos de gerenciamento de impressões nas organizações, apontam cinco razões para uma revisão conceitual sobre este tema. Primeiramente, os comportamentos de gerenciamento de impressões estão potencialmente relacionados com o sucesso individual e a possibilidade de promoção dentro das organizações. Em segundo, a Gestão de Impressões (GI) pode ser um importante mecanismo de influência para que os líderes criem uma base de apoio para as suas ações. Terceiro, na medida em que o gerenciamento de impressões é uma variável controlável, ele representa um elemento que o líder pode utilizar para manipular e influenciar

tanto o sucesso organizacional quanto pessoal. Quarto, vários livros de orientações práticas reconhecem a importância da GI. Por fim, a descrição do comportamento organizacional como uma realidade socialmente construída é considerada válida, sendo, portanto, necessários modelos que ajudem na compreensão e explicação do comportamento dentro dos contextos sociais.

No que tange às dimensões do gerenciamento de impressões, Gardner e Martinko (1988 apud MENDONÇA, 2003) apresentam a intencionalidade como uma das principais dimensões. Enquanto uma corrente defende que para haver o gerenciamento de impressões é preciso haver um propósito claro (uma intenção), no outro extremo estão aqueles que acreditam que a intencionalidade não é um fator necessário. Apesar de haver proposições intermediárias, para Mendonça (2003) parece não haver um consenso na literatura especializada sobre o grau de intencionalidade necessário para se considerar um comportamento como gerenciamento de impressões.

Os atores sociais podem fazer uso do gerenciamento de impressões de três formas: autêntica, cínica ou excludente. No primeiro caso, as pessoas agem de forma autêntica e sincera. Já a auto-apresentação cínica envolve desde o exagero até a mentira, e a terceira – a auto-apresentação excludente – refere-se a uma forma de seleção, omitindo-se algumas informações possivelmente negativas e escolhendo aquelas positivas (MENDONÇA, 2003).

Na medida em que o gerenciamento de impressões lida com o controle de informações, muitas vezes esta prática é vista como algo enganoso. Porém, para Mendonça (2003) considerar o GI como algo essencial e intrinsecamente negativo, é encarar este fenômeno social sob uma ótica limitada. Por esta razão, é importante ressaltar outra dimensão apontada por Gardner e Martinko (1988 apud MENDONÇA, 2003)), que é a autenticidade.

Esta, por sua vez, pode ser entendida como o grau de consistência entre a exibição do ator e o seu autoconceito. Além disso, o uso do GI abrange tanto questões estratégicas quanto táticas. São considerados estratégicos quando os comportamentos revelados têm intenção de criar relacionamentos de longo prazo; já os comportamentos táticos, são aqueles que têm impacto nas relações de curto prazo (MENDONÇA, 2003).

Uma classificação sobre estratégias de gerenciamento de impressões bem aceita e adotada entre os estudiosos de GI (MENDONÇA, 2003) é a apresentada por Jones e Pittman (1982). Segundo esta taxonomia, os atores sociais podem adotar as estratégias de GI de insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação, conforme detalhado no Quadro 1.

<b>Estratégia</b>	<b>Descrição/Definição</b>	<b>Atribuições buscadas</b>	<b>Emoção a ser despertada</b>	<b>Possíveis atribuições negativas</b>
Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazê-lo parecer mais atrativo e simpático para os outros	Agradável	Afeto	Bajulador, conformista, obsequioso
Autopromoção	Comportamentos que apresentam o ator como altamente competente, com atenção para certas habilidades ou aptidões	Competente (efetivo, “um vencedor”)	Respeito (admiração, deferência)	Fraudulento, convencido, defensivo
Exemplificação	Comportamentos que apresentam o ator como moralmente confiável. Isto pode também ser desenhado para induzir a simulação dos seguidores	Confiável (sofredor, dedicado)	Culpa (vergonha, emulação)	Hipócrita, sancionador, explorador
Intimidação	Comportamentos que, apresentam o ator como uma pessoa perigosa, que é capaz e pronto a infligir sofrimento para a audiência	Perigoso (cruel, volúvel)	Medo	Fanfarrão, falastrão, ineficaz
Suplicação	Comportamentos que apresentam o ator como desamparado para solicitar ajuda de outros	Desamparado (deficiente, infeliz)	Solidariedade (obrigação)	Autodepreciação, solicitações para ajuda

Quadro 1: Estratégias de Gerenciamento de Impressões

Fonte: adaptado de Mohamed et al. (1999 apud MENDONÇA e ANDRADE, 2003, p. 6)

Verifica-se na literatura que, embora possam ser utilizadas várias estratégias de GI, as duas estratégias consideradas mais comuns na construção da relação carismática, segundo Gardner e Avolio (1998), são a exemplificação e a autopromoção.

Segundo Mendonça (2003), a exemplificação envolve gerenciar as impressões de integridade, abnegação e valor moral. Neste caso, o indivíduo tenta mostrar a si mesmo como um indivíduo possuidor de integridade. De acordo com Jones e Pittman (1982), o exemplificador lida com o poder de normas sociais reconhecidas, suportadas pelos consensos julgados com base em valores e aspirações próprios. Ele influencia refletindo, com sucesso, estas normas. A exemplificação, para Leary (1996), envolve a transmissão de uma impressão de virtude, freqüentemente, envolvendo o cultivo de imagens públicas associadas a virtudes morais, tais como a honestidade, integridade, generosidade, escrúpulos, dedicação e auto-sacrifício.

Estratégias de autopromoção, em contraste com as de insinuação, referem-se às ações que buscam fazer os outros pensarem que o ator é competente, tanto em termos de atitudes, quanto em termos de habilidades específicas. Usando estratégias de autopromoção, o ator quer ser respeitado por sua inteligência e competência, mais do que ser apreciado. Para fortalecer a credibilidade das reivindicações que eles fazem sobre suas habilidades, os autopromotores podem reconhecer certas falhas e fraquezas, juntamente com seus pontos fortes, mas sempre mostrando que eles são confiantes em suas competências.

Jones e Pittman (1982) destacam que o autopromotor aumenta o seu suposto valor instrumental como um solucionador de problemas para a pessoa ou grupo alvo. Segundo Leary (1996), as pessoas que são vistas como inteligentes, competentes, eruditas e habilidosas, geralmente, saem-se melhor dentro de seus grupos sociais. Elas tendem a ter maior *status*, a exercer maior influência sobre outros e a terem melhores empregos. Os indivíduos, conforme Leary (1996), fazem uso de uma ampla variedade de comportamentos de autopromoção, não apenas declarações verbais relacionadas às habilidades, mas também comportamentos não-verbais, como procurar demonstrar com que facilidade elas desempenham uma tarefa, bem como esperar para realizar uma façanha habilidosa quando outros estejam observando.

Líderes carismáticos parecem propensos a descrições exageradas de si mesmos e a promoção de suas visões que podem enganar os seus seguidores. Conger (1999 apud MENDONÇA, 2003) cita, por exemplo, que os líderes podem apresentar suas visões mais atraentes do que elas são na realidade. Basta lembrar que eles possuem habilidade de retórica excelente. Eles podem mascarar problemas ou nutrir uma ilusão de controle quando coisas estão, de fato, fora de controle. Esta visão de Conger (1999) é bastante coerente com a de Gardner e Avolio (1998 apud MENDONÇA, 2003), que vêem os líderes carismáticos essencialmente como atores que são extremamente inteligentes, manipulando suas imagens.

O gerenciamento de impressões pode também ser entendido como um processo de comunicação, a partir do qual são criadas e enviadas mensagens para uma audiência, com o objetivo de transmitir determinada imagem ou impressão. De acordo com Alvesson (1990 apud MENDONÇA, 2003), o objetivo do gerenciamento da imagem é produzir, com certo apelo, um “retrato” (uma “descrição”) de uma organização para vários públicos - empregados, consumidores, acionistas, governo, etc. - e posicioná-lo de um modo positivo, de maneira que:



O fato de que a corporação tem que sobreviver em ambiente crescentemente complexo e politizado, significa que os gerentes devem considerar aspectos de legitimidade da percepção da sociedade sobre a corporação em um nível mais elevado. Obedecer às leis e produzir lucros não é suficiente. Várias demandas relativas à ecologia, tratamento igualitário de gêneros e minorias, empregados etc., devem também ser satisfeitos. (ALVESSON, 1990 apud MENDONÇA, 2003, p. 384).

## 2.4 IMAGEM E IDENTIDADE

Para Argenti (1996), a melhor forma de discutir a comunicação corporativa na atualidade é reconhecendo as suas diferentes subfunções. A comunicação corporativa procura forjar uma imagem de maneira que esta seja um reflexo da própria realidade da organização. Este processo de comunicação, de gerenciamento de impressão, procura refletir como a organização é vista pelos olhos de seus constituintes; assim uma organização pode ter imagens diferentes a partir de diferentes constituintes.

Argenti (1996) compreende a identidade organizacional como uma manifestação “visual” da imagem da organização. É como ela se apresenta, seja no logotipo corporativo, na papeleria, nos uniformes, nos edifícios, nos panfletos e na sua propaganda. No entanto, vale salientar que o termo “identidade” não parece ser visto pelo autor como um caráter distintivo próprio de uma organização – sua experiência distintiva, consistência e estabilidade (ALVESSON, 1990), mas sim, como a representação gráfica da organização. Assim, Argenti (2006) parece desconhecer a relevância sócio-cultural que o conceito de identidade pressupõe.

Conforme a abordagem de Alvesson (1990), entende-se a imagem como algo que é afetado pelas intenções dos atores sociais, em particular a organização. Nesse sentido, pode-se argumentar que existe uma estreita relação entre os conceitos de imagem e identidade, dentro de uma perspectiva sócio-cultural. Dentro desse contexto, a imagem é escolhida por alguém inserido em um conceito específico, definindo um alvo e um significado para a ação, de forma a marcar o ‘emissor’ que tenta projetar certa impressão para uma audiência.

Uma imagem é, primariamente, uma ‘descrição’ de algo desenvolvido, ou ao menos afetado, por uma pessoa ou um público acerca de um objeto, na ausência de interação freqüente, de uma relação profunda, de bom conhecimento e de uma visão geral ou de contato próximo como o objeto [...].

Uma imagem é algo que nós conseguimos primariamente através de informação análoga, infreqüente, superficial e mediada, através da mídia de massa, aparições públicas, de fontes secundárias etc., não através de nossa própria experiência direta, experiências passadas e percepções da ‘essência’ do objeto (ALVENSSON, 1990, p. 377)

Por sua vez, Gracioso (1995) defende que “a imagem institucional é uma questão de substância (natureza e comportamento da empresa) mais do que de forma (comunicação institucional com o mercado)” (p. 16). Ainda, para o autor, “a comunicação corporativa deve refletir a substância da organização em vez de simplesmente dourar a pílula” (GRACIOSO, 1995, p. 16).

#### **2.4.1 Construindo a Imagem Corporativa**

Manucci (2008) coloca que a imagem corporativa é um fenômeno que transcende as ações de comunicação convencionais, pois é o resultado da gestão da vida institucional na sociedade, por meio da interação cotidiana com os diferentes públicos. O resultado do impacto corporativo é o resultado do que a organização é (sua identidade), do que faz (seus serviços e produtos) e do que aspira (sua visão estratégica).

Para Costa (2009), a imagem da empresa é uma apresentação mental do imaginário coletivo a partir de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo, determinando a conduta e opiniões da sociedade. Costa compreende a imagem corporativa como um resultado do efeito de diversas causas: percepções, induções e deduções, projeções, experiências, sensações, emoções e vivências dos indivíduos, que de um modo ou de outro – direta ou indiretamente – são associados entre si (o que gera o significado da imagem) e com a empresa, que é o elemento indutor e catalisador da imagem corporativa.

Argenti (1996) apresenta a comunicação corporativa a partir de sete subfunções, que são apresentadas como ações da organização na construção e manutenção da sua imagem institucional (quadro 2).

Ação	Objetivo de Comunicação
<b>Propaganda Corporativa</b>	Trata-se da ‘propaganda institucional’ que visa divulgar uma organização em seu todo, sendo forjada pela expressão americana ‘ <i>corporate advertising</i> ’. Nela a imagem e a identidade da organização são freqüentemente refletidas. Aqui o que se procura vender não é um produto ou serviço, mas sim a própria organização, para grupos completamente diferenciados dos próprios clientes. Normalmente, a propaganda é constituída de mensagens pagas em veículos de comunicação de massa com o objetivo de criar, reformar ou transformar imagens e atitudes em favor da organização.
<b>Relações com a Mídia</b>	Objetiva moldar a imagem da organização através de terceiros. Dela se ocupam especialistas que devem estar aptos a realizar pesquisas junto a escritores e produtores, treinar gerentes para entrevistas, bem como controlar relações com repórteres e editores dos meios de comunicação. Trata-se de uma atividade crítica, considerando a competitividade nos negócios, de forma que a partir dela se espera apresentar uma imagem positiva aos acionistas e a outros componentes críticos.
<b>Comunicações Financeiras</b>	Também chamadas de ‘relações com investidores’ ou ‘relações com acionistas’. Trata-se de uma área que destacou-se da comunicação corporativa, tendo um rápido crescimento e despertando um grande interesse em todas as organizações. Lida com analistas de mercado, que são normalmente uma fonte direta para a mídia financeira especializada. As comunicações financeiras também envolvem contato direto com grandes e pequenos investidores, além da produzir e divulgar publicamente demonstrações financeiras e relatórios anuais especializados.
<b>Relações com os Empregados</b>	Os empregados tornaram-se uma audiência diretamente ligada à imagem corporativa. A necessidade de manutenção de uma mão-de-obra cada vez mais especializada, com características demográficas diferentes e valores variáveis, demanda uma ação focada sobre os empregados por meio de denominada comunicação interna, que hoje se ocupa em explicar complicados pacotes de benefícios, a alteração de leis que afetam os empregados e as mudanças no mercado que podem transformar a organização no futuro.
<b>Relações com a Comunidade e Filantropia Corporativa</b>	Trata-se de uma atividade distinta de comunicação corporativa, que se ocupa separadamente com cada uma destas áreas em muitas organizações. Assim, a organização pode apoiar a filantropia, sendo normalmente este foco o mais estratégico para a maioria, como também o desenvolvimento de ações de comunidades e de organizações sem fins lucrativos, na tentativa de equilibrar a necessidade de ajudar pessoas na comunidade na qual atua e negociar com as demandas de proprietários e acionistas.
<b>Relações com o Governo</b>	Normalmente denominada de ‘negócios públicos’ ( <i>public affairs</i> ), sendo mais importante para alguns setores industriais do que outros. Considerando a forte regulamentação, as relações com os governos, em todos os níveis, são negociadas por estes setores ou até mesmo dentro de um esforço individual.
<b>Comunicações de Crises</b>	Embora não seja uma ação cotidiana como as demais, respostas potenciais a crises precisam ser planejadas e coordenadas por pessoal especializado em comunicação corporativa.

Quadro 2: Ações de Comunicação Corporativa

Fonte: baseado em Argenti (1996, apud MENDONÇA e ANDRADE, 2003, p. 11)

Segundo Mendonça (2003), uma vez que uma organização tenha estabelecido os seus objetivos de comunicação e decidido quais recursos estão disponíveis para atingir aqueles objetivos, deve-se determinar qual o tipo de “credibilidade” tem com o constituinte em questão. Essa imagem de credibilidade está baseada em vários fatores, mas origina-se principalmente da percepção do constituinte da organização do que da realidade em si.

A construção da imagem corporativa está relacionada à necessidade de legitimação da organização em relação ao seu ambiente técnico-institucional. Nesse sentido, o processo de comunicação corporativa, dentro da perspectiva do gerenciamento de impressões, pode refletir as estratégias organizacionais de ajustamento ao ambiente: defensivas/de aproximação ou assertivas/defensivas, conforme Scott (1995 apud MENDONÇA, 2003).

## 2.5 IMAGEM DE MARCA

Para Keller (1993), a imagem de marca refere-se ao conjunto de associações ligado à marca na memória dos consumidores. As percepções que um consumidor tem de uma marca são, portanto, um reflexo das associações dessa marca presentes na sua mente. Quanto maior e melhores estas associações, maior é o valor da marca, o que favorece as decisões de compra por parte do consumidor.

As associações da marca, adquiridas através das atividades da empresa definidas no composto mercadológico (tais como propaganda e promoção), ou através do uso do produto, contribuem para ampliar e definir a percepção dos consumidores em relação às marcas.

Neste mesmo sentido, Aaker (1998) afirma que o valor resultante de uma imagem de marca é freqüentemente o seu conjunto de associações, o seu significado para as pessoas. As associações representam a base para as decisões de compra e para a lealdade à marca. As associações criam valores para as empresas e seus consumidores diferenciando a marca, gerando uma reação para comprar, criando atitudes positivas e proporcionando uma base para as extensões, entre outros efeitos.

Segundo Serrão (2005), as distintas emoções que marcas como Chanel, McDonald's e Bombril despertam nos indivíduos sinalizam a importância das marcas no relacionamento com o consumidor. Para Aaker (1998), uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor e a distinguir esses bens ou serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege o consumidor e o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.

De atributo meramente funcional, as marcas tornaram-se parte do capital das empresas – em alguns casos, o seu maior capital. Empresas como a Coca-Cola e Souza Cruz possuem mais valor financeiro nas suas marcas que em todo o seu parque industrial.

De acordo com Klein (2002), a preocupação com a diferenciação dos produtos começou no século XIX. Em decorrência da efervescência com as novas invenções, a propaganda tinha mais a função de despertar o interesse do que criar uma identidade para um produto. Com a revolução industrial e a produção em massa, os fabricantes buscaram, com o esforço de comunicação mais voltado para a criação e gerenciamento das marcas, personalizarem ao máximo aquilo que tinha sido industrializado, e que, por consequência, havia afastado o consumidor do produtor direto e tirado as suas referências de qualidade, função e preço. Iniciava-se uma distinção entre produto e marca.

Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade. Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los dos concorrentes (KOTLER, 1998, p. 383).

Para Ries e Trout (1996,) ao adquirir um produto de determinada marca, este adquire uma posição na mente dos consumidores. Esta posição pode lhe garantir uma vantagem competitiva sobre os demais produtos semelhantes, assegurando à empresa notoriedade, confiança e reputação, conquistadas ao longo do tempo, e que poderão justificar a cobrança por um preço mais alto. Mesmo em épocas de retração econômica, as marcas continuam a ser uma referência para os consumidores.

De acordo com Joachmsthaler (2000), no final do século XX, com o avanço da tecnologia, os produtos tornaram-se mais semelhantes, iniciando assim uma disputa de mercado com base no preço. Acreditava-se, então, que a redução de preços provavelmente se tornaria a base da competição e reforçaria a percepção dos consumidores sobre a falta de diferenciação da marca, porém, não foi o que ocorreu. As marcas ficaram mais fortes, pois passaram a ser mais personalizáveis, criando sentimentos e relações com os consumidores que extrapolaram a relação com o preço.

A imagem de marca, segundo Costa (2009), é o único atributo de valor que diferencia globalmente uma empresa de todas as demais, em relação aos seus produtos ou serviços. As pessoas e as empresas compram seus serviços ou produtos não pela sua marca, mas sim pela imagem que a marca lhe confere através de seus valores e significados. Para Costa (2009), a imagem é a real diferenciação em relação à agregação de um valor duradouro relacionado às realizações da empresa e a tudo que ela comunica. As promoções, os anúncios comerciais, as campanhas e os patrocínios podem ser esquecidos, mas a imagem permanece no tempo.

Para Urban (2007), as ligações com as marcas são de natureza cognitiva (ou funcional) e afetiva (ou simbólica). As conexões cognitivas fortalecem fatos sobre o produto ou serviço e

sobre as consequências práticas do consumo, já as ligações afetivas correspondem aos sentimentos e emoções que usufruir de um serviço ou exercer a pose ou o consumo de um produto despertam.

Segundo Kotler (2002b), para uma marca alcançar sucesso no mercado não basta apenas posicioná-la corretamente a partir de um atributo, benefício central, ou mesmo de modo mais amplo. Para o autor, o profissional de marketing necessita desenvolver o posicionamento total da marca, o qual se denomina proposta de valor, e ainda trabalhar a construção da marca. Para ter uma proposta de valor, primeiramente é necessário desenvolver um posicionamento coerente com a realidade da empresa e o seu mercado de atuação (KOTLER, 2002b).

## 2.6 REPUTAÇÃO

Segundo Almeida (2005), a reputação empresarial é o resultado das habilidades da organização em gerar valores para os múltiplos *stakeholders* ao longo dos anos, e se traduz no grau de estima, confiança, admiração e respeito adquiridos. Para avaliá-la, o *Reputation Institute*<sup>2</sup> considera sete dimensões: produtos e serviços; governança corporativa; desempenho; inovação; cidadania empresarial; liderança; e ambiente de trabalho. Quando se refere à reputação, é necessário considerar as ações e os comportamentos da organização e como ela comunica o que faz a todos os grupos de seu relacionamento.

Para o *Reputation Institute* (2010) a reputação está diretamente atrelada ao alinhamento das ações à missão e aos valores da organização, assim como ao resultado da fidelidade e satisfação de seus clientes e ao nível da rotatividade dos empregados na organização. Também está relacionado à presença positiva na mídia e à oscilação dos preços praticados pelos serviços e produtos. A avaliação destes itens poderá permitir mensurar os níveis de reputação da organização junto à sociedade, seus clientes e funcionários.

---

<sup>2</sup> O *Reputation Institute* é a principal organização internacional dedicada ao avanço do conhecimento acerca da reputação corporativa e prestação de assistência profissional para empresas interessadas em medir e gerenciar suas reputações de forma proativa. Fundada em 1997, nos Estados Unidos, mas com abrangência mundial, o *Reputation Institute* foi e continua sendo uma empresa pioneira e líder mundial no desenvolvimento de instrumentos de medição e na oferta de consultoria e aconselhamento para empresas em todo o mundo.

Para Trad (2010), reputação é o que passa nas mentes das pessoas e dos grupos de interesse, quando pensam na empresa. A reputação é dividida em muitos aspectos diferentes. Antes, há 10 ou 50 anos, as pessoas pensavam em reputação apenas em termos de produtos que uma empresa vendia e do preço que aquele produto específico tinha. Hoje, quando as pessoas pensam sobre uma empresa, elas pensam sobre muitas outras coisas: a maneira com que a empresa conduz práticas de CSR - *Corporate Social Responsibilities* (Responsabilidade Social Corporativa), se ela é ética ou não, se sua alta administração é boa, se tem bons funcionários, se é inovadora, etc. Ainda segundo Trad (2010), a metodologia utilizada para analisar e mensurar a reputação está baseada em pesquisas. Devem ser desenvolvidas todas as questões estratégicas, além de perguntado junto aos públicos de interesse o que estes pensam a seu respeito nesses tópicos. Com isto, a empresa descobre se o que eles pensam da mesma é o que acreditava-se que eles pensassem, e se é isso que a empresa quer que eles pensem a seu respeito. Depois, a empresa deve encontrar as lacunas entre como ela quer ser vista e como as pessoas a vêem, entre os diferentes grupos de interesse. Em seguida, a empresa deve tentar fechar essas lacunas.

Brennan (2009) faz uma correlação entre o valor de mercado, a integridade e a reputação. Afirma que a integridade não é apenas uma coisa boa de ter, mais que isto, possui um valor de mercado tangível. Uma empresa de ótima reputação tem muito mais possibilidade de criar valor. Os líderes que administram eticamente têm muito mais possibilidade de ver melhorar a avaliação de mercado de suas empresas, devido à importância que dão à integridade. Ainda para Brennan (2009), as empresas cujos líderes colocam empregados e acionistas em primeiro lugar, atraem capital financeiro e gente de talento para trabalhar. Com o decorrer do tempo, estas empresas conseguem maior participação no mercado, conquistam lealdade e superam os concorrentes.

Desta forma, a empresa precisa, inicialmente, conhecer a percepção que os clientes, investidores, analistas de mercado, jornalistas, fornecedores, comunidades em geral, têm de seus produtos e serviços, seu desempenho, seu comportamento e suas atividades. Ao mesmo tempo, é necessário um acompanhamento da exposição na mídia para avaliar se a cobertura está alinhada aos seus propósitos: os principais aspectos a serem reforçados, pontos vulneráveis, etc. Além disso, a organização precisa avaliar todo o processo de comunicação, ou seja, como se projeta externamente, que atributos são destacados, qual é o alinhamento entre o que comunica e o que é percebido na prática.

Por fim, a gestão da reputação deve cobrir três eixos: o primeiro é a visão da empresa na perspectiva da alta administração (que responde à pergunta “o que queremos ser?”); o segundo é a sua identidade (que responde à pergunta “quem somos e qual o grau de alinhamento interno?”); e o terceiro são as percepções externas (que respondem à pergunta “como somos vistos?”). Esses três eixos devem ser trabalhados de forma a se ter um balanço adequado entre quem a empresa gostaria de ser, quem é e como é vista (ALMEIDA, 2005).

## 2.7 QUALIDADE

Conforme Druker (2000), qualidade em um produto ou serviço não é o que o fabricante nele coloca. É o que dele tira o consumidor e que por ele está disposto a pagar um preço. Um produto não possui qualidade porque é difícil de confeccionar ou porque simplesmente custa caro, como costumava-se achar. Os consumidores pagam apenas por aquilo que necessitam e que lhes agrega valor: isto é a percepção de qualidade.

Uma importante forma de avaliação da qualidade alcançada pelas empresas foi a instituição de certificações e de premiações que reconhecem os diferentes níveis da qualidade de organizações em geral. Rutkowski (2001) aponta que os Prêmios Nacionais de Qualidade foram instituídos pela primeira vez no mundo no Japão, em 1951. Nesta data foi criado o Prêmio Deming de Qualidade, cujo nome é uma homenagem ao professor norte-americano W.E.Deming, que a convite da JUSE - União dos Engenheiros e Cientistas do Japão, estivera no país coordenando seminários e palestras sobre controle de qualidade e pesquisa de mercado. Nos EUA, o primeiro prêmio relacionado ao gerenciamento para a qualidade, foi a medalha Edward, criada pela ASQC - Sociedade Americana de Controle de Qualidade, em 1959.

Já em 1987, por iniciativa do NIST - Instituto Nacional de Normas e Tecnologia foi criado o Prêmio *Malcom Baldrige*, este, por sua vez, já baseado na série de critérios que caracterizam a chamada gestão da qualidade. Desde então, vários países instituíram prêmios nacionais como instrumento de divulgação de um modelo de gestão capaz de garantir o aumento da competitividade das empresas, a maioria baseando seus critérios e formas de avaliação nos dois Prêmios citados anteriormente.

No Brasil, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, entidade privada e sem fins lucrativos, foi criada em 1991, e a primeira premiação ocorreu em 1992. O PNQ - Prêmio



Nacional da Qualidade foi criado como uma das estratégias definidas pelo PBQP- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, e também teve como referência os prêmios internacionais citados. A partir do PNQ, e como uma estratégia do PBQP, foram sendo criados paulatinamente vários Prêmios setoriais de Qualidade, baseados em critérios territoriais, como os Prêmios estaduais do Rio Grande do Sul, do Rio de Janeiro, da Bahia, do Sergipe, de Minas Gerais, ou em um determinado setor econômico como o Prêmio de Qualidade na Agricultura, o Prêmio ABES de Qualidade (Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental), o Prêmio ANTP de Qualidade (Associação Nacional de Transportes Públicos), entre outros.

Tanto para a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ, 2008), como para os demais, os critérios do Prêmio pretendem representar um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de “classe mundial”, construído sob fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho.

De acordo com Rutkowski (2001), os prêmios não prescrevem uma forma de gestão, mas indicam os requisitos necessários para que uma empresa alcance a excelência. Sendo assim, os critérios podem ser usados como instrumento de avaliação da gestão de uma empresa, qualquer que seja seu porte e setor econômico de atuação.

Essas características permitem que os Prêmios se constituam em uma forma das organizações procederem a um diagnóstico da situação de sua gestão. Nestes tempos de extrema competitividade, onde as empresas buscam adequar seus processos de gestão a fim de garantir sua sobrevivência, uma ferramenta de diagnóstico de tal amplitude de aplicação pode ser de grande utilidade, tanto para empresas como para pesquisadores e consultores.

Segundo Rutkowski (2001), os modelos dos prêmios se restringem a fixar uma estrutura genérica para a gestão de excelência, buscando com isso a sua aplicabilidade a qualquer tipo ou porte de organização. Quanto ao escopo, pretendem ser suficientes para se estabelecer a gestão de uma empresa, nos seus vários elementos, dando a condição necessária para a existência de uma gestão voltada para a qualidade.

Para estimar se a empresa é gerenciada tendo por base a gestão pela qualidade, e qual a abrangência e profundidade desta gestão, os Prêmios de Qualidade avaliam a empresa a partir de sete categorias (FNQ, 2008). Essas categorias ou critérios pretendem ser suficientes para representar um modelo sistêmico de gestão, fundamentado na qualidade centrada no cliente, no foco nos resultados, no comprometimento da alta direção, na visão de futuro de longo alcance, na valorização das pessoas da organização, na gestão baseada em fatos e processos,

na ação pró-ativa e na capacidade de resposta rápida e de aprendizado contínuo, e na responsabilidade social da organização, pontos considerados como necessários para se construir uma gestão que leve a empresa a um bom desempenho.

Cada Prêmio, dependendo do nível de profundidade de avaliação que se pretende, distribui diferentemente a pontuação entre os critérios. As diferenças no aprofundamento da avaliação em cada empresa refletem o nível de maturidade da excelência da gestão.

A avaliação da empresa, através da pontuação em cada uma das categorias do Prêmio – Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente e Mercado, Informação e Análise, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos e Resultados, deve levar a uma clara identificação das práticas de gestão utilizadas para atender aos requisitos dos critérios. Deve-se identificar a adequação dessas práticas em relação ao item, considerando-se o perfil da organização e o grau de inovação e/ou refinamento das mesmas. Além disso, deve-se mensurar a disseminação e o uso dessas práticas, horizontal e verticalmente, pelas áreas e processos, de maneira periódica e ininterrupta. Por fim, devem ser consideradas a relevância dos resultados em relação às práticas utilizadas, a tendência demonstrada pelos mesmos ao longo do tempo, e a importância do conjunto de resultados para a determinação do desempenho global da empresa e em relação à concorrência ou outro referencial comparativo pertinente.

Os critérios não prescrevem ferramentas e formas de implementação, constituindo-se somente de um conjunto de requisitos inter-relacionados e orientados para resultados em cinco áreas, consideradas principais: satisfação dos clientes e mercado; finanças; pessoas; fornecedores e, produto e processos organizacionais. Supõe-se que melhorias nos resultados dessas cinco áreas significarão melhorias no desempenho geral da empresa.

Dessa forma, os critérios permitem uma grande amplitude de enfoques em relação a como esses requisitos serão atendidos, o que é um grande mérito desta metodologia, pois a forma de se obter um bom desempenho em uma organização nem sempre se adapta a outra, uma vez que isso dependerá de uma série de variáveis, tais como o ambiente de atuação da organização.

O diagnóstico da empresa é feito por meio de pontuações que tentam traduzir um percentual representativo para a situação da empresa em relação a cada critério. A pontuação é obtida a partir da análise da gestão da empresa sob três dimensões: Enfoque - maneira com que a empresa realiza os requisitos de cada item; Grau de aplicação - extensão e profundidade com que o enfoque é utilizado; e Resultados - consequências do enfoque e do grau de aplicação. O encadeamento lógico das três dimensões estabelece que enfoques e graus de

aplicação geram resultados. Assim, os resultados validam, ou qualificam os enfoques e graus de aplicação que os geraram (maus resultados são conseqüências de inadequados enfoques ou de limitados graus de aplicação, ou ambos).

O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP foi lançado em outubro de 1992, em parceria entre o setor público e a iniciativa privada, com o objetivo de divulgar a filosofia e os principais conceitos da qualidade na busca do aprimoramento dos produtos e serviços das empresas gaúchas e, conseqüentemente, da melhor qualidade de vida da população do Estado. A característica do Qualidade RS/PGQP é a de não ser um programa do governo e, sim, de ser integrado por empresas, trabalhadores, universidades, consumidores, ou seja, por toda a sociedade. A sua estratégia de ação está ancorada num trabalho voluntário.

Cabe ressaltar que a estratégia de mobilização está fundamentada na adesão ao Programa através do instrumento denominado Termo de Adesão, que tem o objetivo específico de identificar as organizações interessadas no tema e, sobretudo, estabelecer compromissos para a evolução e o desenvolvimento da Qualidade no Rio Grande do Sul. Ao final de 2009, o PGQP contava com adesão de mais de 8.000 organizações, envolvendo mais de 1,3 milhão pessoas, número de funcionários destas organizações, que são a base de sustentação da estrutura do PGQP (PGQP, 2009).

Ao longo deste período de existência do Programa e paralelamente ao trabalho de mobilização, foram constituídos 79 Comitês, todos com planos de ação orientados pela estratégia e metodologia do Programa, buscando, por meio da disseminação dos conceitos de Qualidade, atingir públicos e clientes diferenciados, permeando o estado do Rio Grande do Sul e diversos setores da economia gaúcha, com a capacitação de mais de 250 mil pessoas nos fundamentos da qualidade (PGQP, 2009).

Um dos principais produtos do PGQP é o Sistema de Avaliação, um instrumento de diagnóstico organizacional que verifica o estágio de desenvolvimento gerencial das organizações para que essas possam definir seus planos de melhoria (PGQP, 2009). O Sistema de Avaliação foi estruturado em 1993, e foram adotados como base os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, criado a partir do modelo *Malcom Baldrige National Quality Award*, dos Estados Unidos, que são:

- I – Liderança: trata do envolvimento pessoal da alta direção no processo de mudança organizacional;
- II – Planejamento estratégico: avalia como são desenvolvidas e acompanhadas as estratégias definidas pela alta direção;

III – Foco no cliente e no mercado: analisa como a organização entende seus clientes e os fatores que determinam sua satisfação;

IV – Informação e análise: avalia a importância dada às informações como fonte de melhoria de desempenho da organização;

V – Gestão das pessoas: revisa os sistemas de trabalho e valorização dada ao desenvolvimento, bem-estar e satisfação dos funcionários;

VI – Gestão de processos: analisa como a organização está atenta à melhoria dos processos existentes;

VII – Resultados da organização: avalia como estão sendo acompanhados os resultados obtidos e quais as ações de melhoria geradas (PGQP, 2009).

Este instrumento de avaliação possibilita a qualquer tipo de organização, de qualquer porte, setor e estágio de gestão, avaliar o seu sistema gerencial e o seu desempenho em relação às melhores práticas adotadas por organizações de alto desempenho. Ao longo de sua história, desde o primeiro ciclo do Sistema de Avaliação, em 1994, ocorreram mais de 7.500 apreciações e foram treinados mais de 26.500 avaliadores, o que corrobora para a consolidação dessa metodologia (PGQP, 2009).

O processo de avaliação do Prêmio Qualidade RS consiste de quatro etapas, descritas a seguir:

- A Etapa I consiste na descrição das práticas de gestão da empresa (Relatório de Gestão), tendo em mente as três dimensões: enfoque, grau de aplicação e resultados. A descrição das práticas de gestão é, na verdade, uma resposta aos requisitos dos Itens. Por outro lado, as práticas são consequências do norteamento dado pela missão, visão e pelos fatores críticos de sucesso que influenciam as operações do negócio da empresa - o chamado Perfil da empresa.
- Terminado o Relatório de Gestão, ele é entregue ao grupo de examinadores, encarregado propriamente da avaliação (Etapa II). Nesta etapa, o conteúdo do Relatório será objeto de uma análise crítica para se identificar se as práticas de gestão aderem aos requisitos do item, se as práticas são inexistentes ou incipientes em relação aos requisitos e se há ambigüidades ou omissões que não permitem conclusão. Neste caso, serão necessários esclarecimentos ou informações adicionais. É evidente que esta análise deve ser feita por pessoas que não participaram da etapa anterior. No caso da avaliação estar sendo feita para concorrer a uma premiação, esta análise é feita por examinadores externos, ligados à entidade responsável pela premiação. Instrumentalizados com o Relatório de Pré-avaliação - resultado da análise do

Relatório de Gestão, os examinadores partem para a validação e complementação das informações analisadas.

- Com visitas às instalações da empresa, os examinadores completam a Etapa III, quando são confirmadas, completadas e/ou esclarecidas as informações constantes no Relatório de Gestão. O exame, *in loco*, abrange entrevistas com empregados, observação de processos, produtos, comportamentos e das instalações, além da verificação de documentos. Os examinadores, ao terminarem esta etapa, devem ter informações suficientes para julgar a empresa

- Na etapa IV, os examinadores consolidam a análise crítica efetuada na Etapa II com as informações coletadas através do exame *in loco* (Etapa III), com pontuação para cada item, o que constitui o Relatório de Avaliação. Neste relatório a empresa aferida poderá encontrar um referencial para proceder à melhoria de sua gestão, pois as áreas pior conceituadas deverão ser objeto de ações prioritárias de melhoria. Os resultados da etapa IV são avaliados por um colégio de juízes, que define os ganhadores da premiação a cada ciclo (PGQP, 2009).

Um dos critérios do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) e do Prêmio Qualidade RS do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) é a informação e análise. Segundo esses programas, as organizações modernas dependem de medição e de análise para administrar os seus negócios. As informações necessárias para a avaliação e a melhoria do desempenho incluem, entre outras, as relacionadas com o cliente, o desempenho de produtos, as operações, o mercado, e as comparações com a concorrência e com referenciais de excelência.

Os principais objetivos do Prêmio Qualidade RS são: agir como mecanismo de reconhecimento aos esforços de melhoria e inovação das organizações gaúchas; disponibilizar para a comunidade informações sobre práticas bem-sucedidas de gestão; proporcionar uma oportunidade de avaliação externa especializada das organizações, gerando uma realimentação formal para as mesmas; reforçar a importância do Sistema de Avaliação do PGQP e do Plano de Melhoria da Qualidade (PGQP, 2009).

Para Silva et al (2001), a avaliação fornece um conjunto de pontos fortes e de oportunidades de melhoria para cada um dos itens, que se constitui o grande produto do processo de diagnóstico: a partir do mesmo, a organização pode definir que ações tomar e em que áreas da gestão, a fim de melhorar seus resultados. Por outro lado, a identificação de práticas valorizadas na avaliação permite comprovar sua utilidade e adequação e, ao mesmo tempo, serve como motivação para que a empresa siga nesta direção.

Existe um consenso entre os autores pesquisados, sobre a necessidade da medição do desempenho empresarial e de um sistema de informações integrado com a estratégia. Afinal, o que é mensurado merece atenção, principalmente quando as recompensas estão vinculadas aos indicadores. Este sistema de informações deveria conter, segundo Drucker (2000), informações básicas, informações sobre produtividade, informações sobre competências e informações sobre alocação de recursos. O sistema de avaliação do PGQP contempla estas necessidades e atende aos objetivos de avaliação do resultado da organização na perspectiva qualitativa.

Uma estrutura de indicadores de desempenho adequada estabelece uma forte ligação entre os resultados e os objetivos estratégicos, proporcionando uma visão transparente da diferença o estágio atual e o desejado, o qual deve ser definido pelos seus gestores. Portanto, é uma ferramenta que orienta as ações que devem ser tomadas para o alcance desses objetivos estratégicos.

## 2.8 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Segundo Churchill e Peter (2000) “nas organizações voltadas para o valor, a satisfação do cliente é uma importante medida de controle e para mensurá-la é necessário determinar como os clientes percebem os produtos e o valor de suas transações” (p.554).

A satisfação do cliente é ingrediente básico da receita de sucesso das empresas líderes do mercado. Para Dominguez (2000) “a satisfação pode ser definida como o grau de atendimento das expectativas dos clientes em relação a um produto ou serviço” (p. 56). Para o mesmo autor, “conhecer o que os clientes esperam avaliar, se suas expectativas são realistas ou idealistas e estimar em que grau deve ocorrer a satisfação são ingredientes-chave para obter a satisfação do cliente” (DOMINGUEZ, 2000, p. 56). Para Kotler (1998 apud DOMINGUEZ, 2000) “a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas: se o desempenho atender (ou exceder) às expectativas, o consumidor ficará satisfeito (ou altamente satisfeito), e se ficar aquém das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito” (p. 56) Por sua vez, NEAL (apud DOMINGUEZ, 2000) constatou que a relação entre satisfação e lealdade não é totalmente linear. “[...] estar muito satisfeito não significa necessariamente recomprar o produto numa futura oportunidade [...] (p. 62). Dominguez (2000) ainda ensina que uma empresa precisa aprender a obter e a manter clientes. E alerta que “analisar a causa

da deserção de clientes é uma atividade importante, podendo revelar uma deterioração do valor percebido pelos clientes, e as oportunidades para a empresa corrigir práticas e estancar a deserção” (DOMINGUEZ, 2000, p. 60).

Churchill e Peter (2000) afirmam que:

Uma maneira de avaliar a satisfação do cliente é desenvolver sistemas para colher avaliações sobre produtos [...] depois que as respostas dos clientes são recebidas, os sistemas de informação computadorizados podem coletar e ordenar os dados [...] Para analisar mais profundamente a satisfação do cliente, os profissionais de marketing podem conduzir outros tipos de pesquisas, perguntando diretamente aos clientes, por exemplo, sobre a compra ou utilização do produto, bem como se pretende comprar novamente ou recomendar os produtos aos seus amigos. O retorno que os clientes dão do serviço prestado é um método valioso para medir o desempenho das atividades da empresa (p. 554).

Para Moreira (2009), quando uma empresa busca contribuir de forma efetiva para com seus clientes, ela se torna uma agente de competências percebidas e reconhecidas, gerando satisfação. Isto passa a ser caracterizado como um serviço ou produto que atende o foco do cliente. O mesmo autor ainda coloca que:

Uma oferta de valor, diferentemente de simples e triviais produtos e serviços, pode ser entendida como sendo: aquilo tudo que colocamos disponível para nossos clientes, que nos valoriza como um todo, cumprindo a promessa que fizemos a eles pela razão de ser e importância do nosso empreendimento (MOREIRA, 2009, p. 79).

Segundo Porter (1989), “a satisfação das necessidades do comprador (cliente) quase sempre envolve a coordenação de atividades ligadas” (p. 135) e continua “satisfazer de uma forma singular as necessidades do comprador pode exigir a otimização de atividades ligadas” (p. 135). Para Porter (1989), a singularidade para satisfazer o comprador também pode ser o resultado da coordenação com o fornecedor. O mesmo autor enumera a lista de indicações utilizadas pelos compradores/clientes/consumidores: publicidade, embalagem, profissionalismo, reputação, aparência e personalidade dos empregados do fornecedor, atratividade das instalações, entre outras. Porter (1989) ainda alerta para a necessidade de que o fornecedor deva ter suporte a reclamações, capacidade de reparo, tempo de resposta a solicitações de serviço e tempo de entrega.

A mensuração da satisfação dos clientes, para Kotler e Keller (2006), é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing. Clientes insatisfeitos, com o advento da internet e das redes sociais, podem criar sérios problemas para a imagem da empresa quando verbalizam as suas críticas e preocupações frente a sua insatisfação. “Muitas empresas estão medindo sistematicamente a satisfação do cliente e os aspectos que a influenciam [...]. A

empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 143 - 144).

Analizando o elenco de critérios utilizados pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade para avaliar as empresas, observa-se que também ali o cliente é peça fundamental. No Sistema de Avaliação de 2009, no critério Clientes, o PGQP informa:

Este critério examina como a organização segmenta o mercado e como identifica e trata as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos e marcas e estreita seus relacionamentos com os clientes. Também examina como a organização avalia a satisfação e insatisfação dos seus clientes (PGQP, 2009)

Para Dominguez (2000) “a satisfação dos clientes é uma atitude, resultante da interação entre o que os clientes esperam que ocorra (expectativas de performance), sendo tipicamente medida com algum tipo de escala atitudinal” (P.61). Para o autor, a mensuração do grau de satisfação do cliente serve apropriadamente para monitorar e melhorar os processos, mas não garante a sua lealdade. Obter informações sobre a satisfação do cliente e atuar sobre as não conformidades transforma-se em valor para as empresas na medida em que seu não tratamento poderá afastar o cliente, o que acarretará prejuízos e diminuição na força de competitividade da organização. Neste sentido, complementam Shapiro e Svokla (1995 apud DOMINGUEZ, 2000) “o custo da conquista de clientes é superior ao de manutenção (estima-se que cerca de cinco vezes em média)” (p. 58).



### 3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda a metodologia utilizada neste estudo. É definido o delineamento da pesquisa, o tipo de pesquisa, o universo e a amostra de trabalho. São, também, apresentados os meios utilizados para a obtenção e análise dos dados. Por fim, apresenta-se a limitação do método escolhido para este trabalho.

#### 3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho constitui-se de um estudo de caso, conforme a definição de Vergara (2007): “[...] circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país.” (p. 49). A investigação caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um objeto (SINEPE/RS), de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 1999).

O estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa que possui algumas características próprias, que devem ser observadas. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto da realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

O levantamento dos dados foi realizado por meio de uma “[...] investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2007, p. 49). Esse levantamento se caracteriza como uma pesquisa de campo, que neste caso, foi realizada em situações de vida real, no ambiente de trabalho da organização em foco.

Ainda segundo a tipologia de Vergara (2007), esta é uma pesquisa descritiva quanto aos fins, pois tem como objetivo de expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno (no caso, o fenômeno da avaliação dos resultados qualitativos da empresa). Além disto, pode-se dizer que também é explicativa, pois buscou-se analisar as relações de causa e efeito relacionadas com os fenômenos “avaliação de resultados qualitativos” e “desempenho superior”.

Também é caracterizada como uma pesquisa documental, porque será feito uso de documentos de trabalho e relatórios de consultorias privadas, não disponíveis para consultas públicas, para coleta dos dados de interesse (VERGARA, 2007).

A pesquisa ocorreu no contexto da própria empresa SINEPE/RS, sediada em Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul. O trabalho investigativo teve um corte seccional, isto é, foi realizado em um espaço de tempo passado e presente, compreendido entre 2008 e 2009. Por outro lado, tem uma perspectiva longitudinal, pois foi realizado um levantamento de dados correspondentes a vários anos (análise de resultados qualitativos de uma série histórica possível de ser pesquisada).

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada pode ser caracterizada de acordo com a proposta apresentada por Vergara (2007), que qualifica a pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

#### 3.1.1 Quanto aos fins

A pesquisa pode ser definida como exploratória, explicativa e descritiva. Exploratória, pois existe pouca informação científica relacionada a um dos principais temas pesquisados: a gestão do reconhecimento empresarial. Este fato é também um indicativo de que o assunto merece um estudo mais aprofundado. Descritiva, pois expõe as características de determinada organização e estabelece correlações entre diferentes variáveis. Também pode ser classificada como explicativa porque se propõe a analisar o caso descrito, entendendo as diferentes variáveis que o elevaram a um processo vitorioso no meio empresarial brasileiro e de que forma, essa conquista, pode se tornar uma referência para outras organizações.

### 3.1.2 Quanto aos meios

Com relação aos meios de investigação, o estudo é uma pesquisa de campo, bibliográfica, e documental.

É uma pesquisa de campo por se tratar de um estudo de caso circunscrito a uma única organização, o Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul - SINEPE/RS, para o qual os dados foram coletados na própria empresa. Foram efetuadas entrevistas no campo, realizadas no local onde o fenômeno ocorre, com coleta de informações junto à direção e executivos da empresa estudada.

Além das entrevistas, também foram coletados dados em documentos e relatórios internos, que apresentavam os resultados e análises dos desempenhos gerenciais da empresa, caracterizando a pesquisa documental. Para a compreensão e elaboração do referencial teórico que embasou todo o trabalho, foi realizada a pesquisa bibliográfica.

## 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Pode ser considerado como o universo da pesquisa o Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul - SINEPE/RS. O estudo será de característica não probabilística, sendo entrevistados diretores e executivos da empresa.

Conforme critério estabelecido por Vergara (2007), pode-se definir esta amostra de entrevistados como não probabilística por acessibilidade, tendo em vista que foram selecionados os diretores e principais gestores do Sindicato para serem entrevistados, de acordo com os seus cargos na empresa.

## 3.3 COLETA DE DADOS

Conforme já citado, os métodos para coleta de dados utilizados foram as pesquisas bibliográfica, documental e de campo.

Na pesquisa bibliográfica, os dados foram coletados em livros, sites especializados, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações, que disponibilizassem dados pertinentes

ao assunto em foco, e que abordassem como tema principal assuntos referentes à gestão da marca, reputação, impressões, identidade e reconhecimento empresarial.

Já na pesquisa documental, foram analisados documentos internos, relatórios e dados disponibilizados pela empresa.

Na pesquisa de campo, os dados foram coletados por meio de entrevistas para se conhecer os critérios de gestão da análise qualitativa do resultado da empresa, além de outros aspectos que poderiam estar ocultos no discurso dos entrevistados. Desta forma, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os diretores e executivos responsáveis pela gestão da empresa. Os dados foram coletados por meio de questionários semi-estruturados (Anexo I) aplicados aos diretores e gestores do Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul - SINEPE/RS. Com isto, buscou-se extrair informações que foram de importância para o alcance dos objetivos propostos. Para assegurar a imparcialidade e confidencialidade, as entrevistas foram gravadas com o consentimento prévio dos entrevistados.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Tendo em vista a natureza do problema, o método escolhido foi o fenomenológico, que implica em uma análise subjetiva e procedimentos qualitativos. Segundo este método, para compreender determinada realidade, é necessário enxergar a verdade partindo da perspectiva que cada pessoa vivencia (VERGARA, 2006).

Apesar de várias pessoas vivenciarem a mesma realidade, cada uma pode interpretá-la de sua própria maneira. Ou seja, pode haver uma variada gama de percepções sobre um mesmo fenômeno – o que impede de se chegar a uma verdade absoluta. Para Vergara (2006), a fonte essencial de dados, na pesquisa fenomenológica, refere-se ao próprio sujeito.

Neste sentido, os dados extraídos da pesquisa bibliográfica, documental e de campo foram organizados para, em seguida, serem descritos, transcritos, ordenados e agrupados em categorias. Os dados coletados por meio de entrevistas foram tratados através da análise de conteúdo (VERGARA, 2006). Estes dados foram analisados e interpretados, procurando identificar padrões nas respostas dos entrevistados.

Assim, foram identificadas e classificadas as principais idéias e opiniões dos entrevistados a respeito do problema, gerando proposições (enunciados) sobre o fenômeno

estudado. Por fim, os resultados da pesquisa foram confrontados com o referencial teórico que deu suporte à investigação.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método escolhido para o desenvolvimento do trabalho possui determinadas limitações. São elas:

- a) houve dificuldade na pesquisa bibliográfica e na documental, pela falta de estudos a respeito do tema a ser pesquisado, além da falta de documentação das empresas em relatar com profundidade as suas ações e avaliar e documentar os seus resultados qualitativos;
- b) quanto ao tratamento dos dados, pelo método da fenomenologia, há a subjetividade do pesquisador. Houve, portanto, o cuidado para minimizar a deformação da realidade em virtude da própria interpretação, ou seja, cuidar as possíveis distorções.

## **4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA**

Este capítulo apresenta a empresa foco desta pesquisa. Descreve-se suas características, seu contexto de atuação, seu processo de gestão e seu modelo de acompanhamento e avaliação de suas metas e indicadores de resultado.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA**

O trabalho está focado no estudo do caso do Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul - SINEPE/RS, que tem como missão representar e congrega as instituições do ensino privado na promoção de sua qualificação permanente e diferenciação. Sua visão é ser referência como instituição no cenário educacional brasileiro, reconhecida pela eficiência na representação sindical e promoção de serviços inovadores. Os valores da organização são:

- Compromisso com o Associado
- Ética e Transparência
- Competência
- Cultura da Inovação
- Responsabilidade Social

Com o objetivo de aproximar o Sindicato dos associados, foram criadas sete Delegacias. As Delegacias estão localizadas em áreas de concentração de estabelecimentos privados de ensino e distribuídas da seguinte forma:

- Metropolitana – com sede em Porto Alegre
- Serra – com sede em Caxias do Sul
- Centro – com sede em Santa Maria
- Sul – com sede em Pelotas
- Vale do Taquari – com sede em Lajeado
- Planalto – com sede em Passo Fundo
- Noroeste - com sede em Santa Rosa

Cada Delegacia Regional possui um Delegado Regional Titular e um Delegado Regional Substituto. Além das Delegacias Regionais, o SINEPE ainda possui dois Núcleos Organizados que são: Vale dos Sinos e Vale do Rio Pardo, o primeiro com sede em Novo Hamburgo e o segundo com sede em Santa Cruz do Sul.

Em três de dezembro de 1948, o Ministro de Estado dos Negócios do Trabalho e Previdência Social Honório Monteiro assinou ato aprovando o Estatuto e reconhecendo o Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino Secundário, Primário e Comercial no Estado do Rio Grande do Sul. Ao longo de sua história, o Sindicato, atendendo ao que previam as legislações sindicais e educacionais que sucederam o ato de reconhecimento, modificou seu nome e hoje adota o nome de Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul – SINEPE/RS. Constituído como entidade sindical de 1º grau, congrega e representa, na base territorial do Rio Grande do Sul, a categoria econômica integrada pelas escolas de educação infantil, escolas de ensino fundamental, médio e superior, centros universitários, universidades, escolas de ensino técnico, escolas de EJA (Escolas de Educação de Jovens e Adultos) e cursos livres.

O Sindicato tem por finalidade a promoção e a defesa dos interesses e direitos da categoria econômica dos estabelecimentos de ensino privado, dentro dos parâmetros de representação e substituição definidos pelo legislador. Também visa atuar em colaboração com as demais entidades da sociedade civil e do próprio Poder Público na sedimentação dos valores da democracia, das liberdades civis, da cidadania, do trabalho, da livre iniciativa e do pluralismo político, social e cultural.

A trajetória, idealizada por um grupo de educadores, visualizou na unidade a forma de consolidar os princípios da livre iniciativa na educação. O tempo e o esforço concedidos, possibilitaram que o SINEPE/RS ampliasse a atuação. O foco na representatividade é a base para suas múltiplas realizações na defesa da escola particular.

O Sindicato possui hoje cerca de 500 instituições associadas. Essas são de vários matizes e portes. Segundo Dreher (2008, p. 102) [...] “o ensino privado gaúcho apresenta quadro multicolor. Ao lado de instituições confessionais, encontramos instituições comunitárias, cooperativas de ensino, associações de pais e professores e empresas dedicadas ao ensino.” Tal constatação também fica evidenciada pela leitura do prontuário das escolas representadas pelo SINEPE/RS, elaborado pelo mesmo autor, que apresenta na relação escolas católicas, luteranas, metodistas, adventistas, empresariais (DREHER, 2008, p. 103).

Quanto ao porte ou número de alunos matriculados, há extremos na representação do Sindicato. Existem escolas com matrícula inferior a 100 alunos e, em outro extremo,

universidades com mais de 30.000 alunos. A heterogeneidade de segmentos e porte das instituições representadas pelo Sindicato, assim como também a sua distribuição por todo território sul-riograndense, é desafio permanente para os seus gestores, no sentido de fornecer um leque de serviços e atendimento para todo o contingente de associados.

#### **4.1.2 Serviços prestados**

Na sequência, são apresentados os principais setores que compõem a prestação de serviços do SINEPE/RS.

A **Representação Sindical** é a principal função do Sindicato, razão da sua existência. Se desdobra preponderantemente através da representação diante de autoridades e órgãos públicos de todas as esferas, sindicatos de professores e auxiliares de administração escolar, órgãos de comunicação, imprensa. A representação sindical se traduz na sua forma mais genuína nas negociações sindicais, através das quais são estabelecidos parâmetros da relação trabalhista entre estabelecimentos de ensino e seus professores e técnicos de administração escolar.

A **assessoria jurídica** tem como função dar o suporte jurídico para que as decisões do Sindicato nas assembléias, reuniões de Diretoria e outras, possam ser tomadas com a devida segurança. O setor jurídico é um serviço muito solicitado, especialmente nos plantões diários, onde desfilam consultas sobre os mais diversos temas. Quando surgem os temas que pressupõem um maior aprofundamento, a área jurídica edita bilhetes e boletins jurídicos para subsidiar a Diretoria e os associados em suas demandas. O coordenador da assessoria jurídica também integra o CAEP – Colégio de Advogados da Escola Particular, em cujas reuniões são discutidos temas e orientações para todos os sindicatos do setor educacional que integram a FENEP – Federação Nacional das Escolas Particulares.

A **Comunicação Integrada** é o setor encarregado de articular esforços, ações e estratégias de comunicação com o objetivo de agregar valor à entidade, consolidando sua imagem junto aos seus alvos estratégicos e à sociedade como um todo. Dentro da Comunicação Integrada destacam-se as seguintes ferramentas, bem como os meios utilizados para contato com os seus públicos:

- Portal [www.sinepe-rs.org.br](http://www.sinepe-rs.org.br): é abastecido diariamente com notícias e informações do Sindicato, dos associados e de outras organizações;



- Educação em Revista: periódico com seis edições anuais que discute temas atuais da educação e promove atividades do Sindicato e de seus associados;

- Boletins, e-mail marketing e *newsletter*: esta última é enviada semanalmente para cerca de 3.000 endereços. O uso dos recursos do e-mail marketing e da *newsletter* se tornaram possíveis a partir da aquisição, em 2007, do Movisoft CRM 2005 - uma ferramenta de relacionamento com clientes que permite a automação inteligente das áreas de marketing, vendas, suporte e serviços. O mencionado *software* também agregou um módulo de gerenciamento de cursos e eventos, além de adequações no Portal do sindicato;

- Assessoria de imprensa: local onde são disseminadas informações sobre os serviços e estudos realizados pelo SINEPE, assim como distribuição de sugestões de pautas e artigos sobre os assuntos ligados à educação;

O Setor de Comunicação Integrada também promove, anualmente, Encontros de Comunicação, com diferentes temáticas, cujo objetivo é a profissionalização e a qualidade de atuação dos setores de comunicação das instituições associadas.

O SINEPE/RS, com seus vários canais de comunicação e de relacionamento com os associados, escolas, professores, alunos, setor público, empresários, comunidades, jornalistas, entre outros, busca maximizar a visualização e o desempenho de sua comunicação. Para relacionar-se e se fazer presente de forma sistêmica, necessita dispor de um esforço sinérgico. Para tal, é fundamental gerenciar, constantemente, os novos processos e, principalmente, motivar sua equipe interna.

Assim, para consolidar relacionamentos e comunicar os seus serviços junto aos associados e à comunidade gaúcha, o Sindicato desenvolve um programa de ações. Com a utilização adequada de múltiplas ferramentas de comunicação, e valendo-se de uma diferenciada tática, em vários meios de comunicação, a empresa posiciona-se distinguindo os seus serviços. A estratégia contempla eventos, relações públicas, publicidade, portal e comunicação digital, marketing direto, endomarketing, assessoria de imprensa, entre outras ações. A intenção é construir uma via de mão dupla entre o Sindicato e seus públicos. A implantação de ações exclusivas e baseadas na sinergia entre as ferramentas de comunicação e de relacionamento é a sua meta.

O conhecimento de que todas as pessoas, cotidianamente, enquanto clientes, esperam mais do que lhes é ofertado, é pertinente para aqueles que acreditam que as expectativas satisfeitas geram melhor repercussão da imagem. O SINEPE/RS, ciente dessa realidade percebe a premência de incrementar o processo de qualificação de sua comunicação e relacionamento.

O **Centro de Desenvolvimento de Gestão** está focado na promoção e na atualização organizacional contínua das instituições associadas. Para atingir este objetivo, oferece um *mix* diversificado de serviços, que incluem cursos para os diferentes públicos das instituições, seminários com temas relevantes para a área educacional e consultorias especializadas para auxílio e orientação na implantação de práticas inovadoras de gestão.

O **Serviço de Integração e Cidadania** prioriza promover a cultura da cidadania e da solidariedade entre as instituições de ensino privado. Para atingir este objetivo, desenvolve seminários, celebra parcerias com instituições como COEP/RS (Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida), a Assembléia Legislativa - integrando a Comissão Mista responsável pela premiação do Prêmio de Responsabilidade Social, e os Parceiros Voluntários, entre outras. Paralelamente, promove campanhas de arrecadação de tênis e de livros para os presídios.

O **Congresso da Escola Particular Gaúcha** é o principal evento realizado pelo SINEPE/RS. Organizado a cada dois anos, o Congresso traz à discussão temas atuais do segmento da educação, com o objetivo de contribuir para que os gestores e os educadores possam buscar novos conhecimentos e experiências para aplicação no seu dia-a-dia. Simultaneamente ao Congresso, ocorre a Expoeducação, que é uma feira de produtos e serviços para o setor educacional.

O **Projeto Inovação na Educação** visa desenvolver ações que estimulem a inovação no ambiente escolar. O Projeto se desdobra com o levantamento de dados a partir de pesquisa, análise, oferta de oficinas e intermediação do SINEPE para acesso de associados individualmente ou em grupos.

A **Biblioteca e Videoteca** do Sindicato disponibilizam livros e DVDs sobre temas das áreas de administração, cidadania, comunicação, além das palestras dos Congressos já realizados.

#### 4.2 DEFINIÇÕES E IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

O SINEPE/RS tem desenvolvido há vários anos um processo de planejamento estratégico que é a base para o atendimento da sua missão e da sustentação e manutenção de seus valores e princípios organizacionais, necessários à promoção e à criação de valor do Sindicato.

Desde 1992, o SINEPE-RS atua no incentivo à implantação das práticas de gestão com a metodologia dos oito critérios de excelência mundial, utilizando o Sistema de Avaliação do PGQP. Em 2006, passou a utilizar a ferramenta do BSC – *Balanced Scorecard* na elaboração do seu planejamento estratégico, quando também começou a realizar a auto-avaliação e avaliação externa do Programa Gaúcho da Qualidade.

A avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazo e definidos os respectivos planos de ação, se dá através de diferentes práticas. Desde 2005 é elaborado o Mapa Estratégico que contempla as estratégias, os planos de ação, os indicadores e respectivas metas, e os recursos alocados. O desdobramento das estratégias para sua implementação se dá por meio dos planos de ação, que começaram a ser implementados em alguns setores, em 1996.

A integração e coerência destas práticas ocorrem devido à estratégia da qualificação em gestão, estando inter-relacionada com a prática da reunião de Planejamento Estratégico. A cooperação entre os setores ocorre através do cumprimento do *check list* para a realização destas práticas.

Os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias estabelecidas e as metas de curto e longo prazo são decorrentes da formulação das estratégias. Estes são definidos no Seminário Anual, onde são formuladas as estratégias, visando o acompanhamento de forma sistêmica os seus resultados, sejam eles quantitativos ou qualitativos.

No quadro Estratégias, Principais Planos de Ação e Indicadores decorrentes do Mapa Estratégico, apresentado em anexo (Anexo II), exemplifica-se o desdobramento das estratégias em planos de ação, com os respectivos indicadores. O acompanhamento, aperfeiçoamento e o aprendizado das práticas de avaliação dos indicadores são realizados através de diferentes processos e plataformas, dos quais se destacam:

- Participação no Sistema de Avaliação do PGQP;
- Elaboração do Relatório e Participação no Prêmio PGQP;
- Assessoria de uma Auditoria Financeira Externa Independente;
- Seminário de Elaboração Trienal do Planejamento Estratégico;
- Seminário Anual do Planejamento Estratégico;
- Seminário de Avaliação Semestral dos Indicadores de Desempenho;
- Reunião Semanal da Diretoria;
- Reunião Semanal da Equipe de Colaboradores;

- Reunião Mensal do Comitê de Melhorais.

#### 4.3 PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - PGQP

O SINEPE/RS aderiu em 1996 ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP, mediante assinatura de Termo de Adesão. Também desde aquela data, a convite do PGQP, o Sindicato representa o Comitê Setorial da Educação dentro daquela organização.

Nos primeiros anos a parceria com o PGQP se resumia à oferta às escolas gaúchas do Sistema de Avaliação baseado nos oito critérios e 12 fundamentos do sistema de avaliação do PNQ – Programa Nacional da Qualidade. A partir de 2005, o próprio Sindicato começou a utilizar o Sistema de Avaliação do PGQP para avaliar seus resultados e suas práticas de gestão. Num primeiro momento, procedeu a auto-avaliação e submeteu-se à avaliação externa. Em 2006, novamente participou do ciclo da auto-avaliação e recebeu a avaliação externa. Em 2007, o ciclo de auto-avaliação e avaliação externa foi repetido, e culminou com a conquista da medalha bronze do Prêmio Qualidade RS do PGQP. Nos anos de 2008 e 2009, a prática foi repetida e resultou novamente na conquista do troféu bronze do Prêmio Qualidade RS.

Para melhor atender as instituições na área da gestão, migrou de Escritório da Qualidade para Centro de Desenvolvimento de Gestão - CDG, voltado para a implantação das práticas de gestão e para a capacitação dos gestores. No período de 1996 a 2008, atendeu 324 escolas, com 11.937 horas de consultoria para implantação das práticas de gestão, sendo estas horas subsidiadas pelo Sindicato

Entre as ações para promover a qualificação do ensino privado, realiza a cada dois anos o Congresso da Escola Particular Gaúcha, que em 2009 chegou a 10ª edição, trazendo renomados especialistas. A entidade também trabalha para o aprimoramento das realizações das instituições de ensino nas suas ações de comunicação, cidadania e de responsabilidade social, ao promover os Prêmios de Comunicação e de Responsabilidade Social, os quais já estão na 7ª edição e 4ª edição, respectivamente. A partir de 2010, será lançado o Prêmio Inovação na Educação, que focará aspectos relativos à inovação pedagógica desenvolvida e implementada nas instituições de ensino gaúchas. As ações de comunicação da entidade receberam destaque nacional em 2008, com a conquista do prêmio ABERJE (Associação

Brasileira de Comunicação Empresarial), na categoria Gestão de Comunicação e Relacionamento nas pequenas e médias empresas.

Com estas ações e melhorias, o SINEPE-RS vem obtendo resultados não apenas no crescimento do número de associados, mas também com relação ao grau de satisfação nos processos gerenciais. Como exemplo, destaca-se os serviços oferecidos na área de consultorias de gestão, que cresceram de 93,32% para 100% em 2008. Também aumentou o número de escolas implantando as práticas de gestão: de 21, em 2003, para 40, em 2008. O número de participantes em eventos de capacitação teve ainda um aumento expressivo: de 641, em 2002, para 3.616 em 2009, e os congressos, que reuniam 875 participantes em 1999, já atingiram 2.217 pessoas em 2009.

Para Carvalho (2009), diretora do SINEPE/RS, o PGQP dá sustentação metodológica para o planejamento estratégico. O PGQP é utilizado como uma importante ferramenta para avaliar, consolidar e mensurar o planejamento e a gestão. Gehrke (2009), diretor administrativo do SINEPE/RS, comenta que o PGQP é um referencial muito importante para o processo de avaliação dos resultados do Sindicato. O segundo mais importante é a avaliação dos eventos e ações realizados.

#### 4.4 GERENCIAMENTO DOS ASPECTOS QUALITATIVOS

O SINEPE-RS utiliza o modelo de gestão do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade com a finalidade de “estimular, articular e promover ações visando tornar competitivos os produtos e serviços das organizações do RS por meio da qualidade e produtividade” (SINEPE, 2009, p. 1).

O PGQP adota os critérios Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência, ambos baseados em conceitos fundamentais essenciais para o atendimento à excelência em desempenho por parte das organizações. O Compromisso com a Excelência é adotado pelas organizações que estão no estágio inicial, quando ainda não tem definida sua clientela nem seus produtos. Já o critério Rumo a Excelência, é adotado pelas organizações que se situam nos estágios intermediários, onde já são percebidos os primeiros resultados da adoção do modelo de gestão do PGQP. Organizações em estágios avançados que atingiram o grau de referência em gestão adotam o modelo denominado de Critérios de Excelência.

O envolvimento do SINEPE/RS com o PGQP, as diversas auto-avaliações realizadas, a análise dos relatórios das avaliações externas, a observação de boas práticas nas visitas de *benchmarking*, trouxeram aperfeiçoamentos para as ações e itens de controle dos seus resultados qualitativos, os quais, neste trabalho, são abordados na perspectiva dos conceitos de satisfação dos clientes, reputação, marca, reconhecimento e imagem.

#### 4.5 DEFINIÇÃO E SUSTENTAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS QUE AGREGAM VALOR AO NEGÓCIO

O SINEPE/RS, participando de reuniões com Instituições de Classe, Entidades e Associações, identifica os ativos intangíveis, que fazem a diferença e agregam valor a sua prestação de serviço, formando uma rede de Relacionamento, que está sendo desenvolvida desde 2005, sob a coordenação do Presidente, e vem sendo disseminada para todos os públicos afins.

Desde 1995, o SINEPE/RS realiza uma reunião anual específica para a elaboração do seu planejamento estratégico, ocasião na qual analisa e identifica os ativos intangíveis. A prática, coordenada pelo Presidente, é propagada para toda a Diretoria, Coordenadores de Área e Delegados Regionais.

Os ativos intangíveis, que geram um diferencial competitivo, são desenvolvidos e protegidos por meio do estabelecimento de uma matriz de capacitação, oriunda dos objetivos estratégicos trianuais. Desde 2006, esta matriz é aplicada na totalidade dos colaboradores. As informações estão disseminadas a todos, conforme o perfil de atribuições de cada usuário. No quadro 3, apresenta-se os principais ativos intangíveis do SINEPE/RS.

As práticas e os sistemas de avaliação de processos, citadas nos quadros 4, 5 e 6, são coerentes com as estratégias de promoção do reconhecimento da excelência do Ensino Privado e com as de qualificação em gestão, estando inter-relacionadas com as realizadas na Reunião do Planejamento Estratégico e na Reunião de Lideranças. A cooperação entre as áreas se manifesta com o aceite dos convites das Instituições de Classe, Entidades e Associações, e com o cumprimento da pauta da reunião anual do Planejamento Estratégico, para a sua efetivação. São práticas pró-ativas, aumentando a confiança nos processos e estão integradas com as partes interessadas e pertinentes.

<b>Ativos intangíveis</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Ativos de Mercado</b>	-Força da sua imagem/marca reconhecida em todo o Estado e no Brasil; - Representação das 6 Regionais espalhadas no estado do RS: Noroeste, Serra, Centro, Planalto, Vale do Taquari e Sul.
<b>Ativos Humanos</b>	- Consultores especialistas na área jurídica; - Consultores especialistas na área de gestão; - Corpo de colaboradores 50% com graduação superior completa e 17% com superior incompleto, agregando valor à qualidade dos serviços; - A garantia da disseminação das diretrizes e políticas entre a força de trabalho pela capacitação de todos os colaboradores com metodologia do PDCA; - Capacitação de colaboradores
<b>Ativos de propriedade</b>	- Periódico “Revista Educação” - Programa de Formação Continuada - Campanha de Matrículas - Prêmio Destaque em Comunicação - Prêmio em Responsabilidade Social - Homenagem às Escolas Centenárias - Comitê Setorial Educação junto ao PGQP - Congressos
<b>Ativos de infra-estrutura</b>	- Processos de Negociação Sindical - Realização de congressos - Consultoria do CDG oferecida às escolas para implantar práticas de gestão - Assessoria Jurídica - Relatos de Práticas de gestão com escolas que implantam a gestão - Videoteca e Biblioteca com acervo para empréstimos às escolas, sem custo; - Portal - Tecnologia operacional SINEPE/RS - Sistemas de informação - Licenças de uso de “softwares” - Banco de dados - Séries históricas de indicadores de desempenho - Método referencial TQM/PDCA

Quadro 3: principais ativos intangíveis do SINEPE/RS

Fonte: SINEPE/RS (2009, p. 45)

<b>Prática para desenvolver e proteger os principais ativos intangíveis</b>	<b>Disseminação</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Desde quando</b>	<b>Responsável</b>	<b>Integração: a) Coerência estratégias b) inter-relacionadas c) cooperação</b>
Aplicar a Matriz de Capacitação	Diretoria, colaboradores de área; Delegados Regionais	Anual	2006	Presidente	a) Qualificação em gestão b) Reunião de Planejamento Estratégico c) cumprindo a pauta
Reunião de revisão do Plano Estratégico	Diretoria, Coordenadores de área; Delegados Regionais	Anual	2005	Presidente	a) Qualificação em gestão b) Reunião de Planejamento Estratégico c) cumprindo a pauta
Capacitar consultores (Congresso, Relato de práticas de gestão)	Partes pertinentes e interessadas	Anual	2005	Presidente	a) Qualificação em gestão b) Reunião de Planejamento Estratégico c) cumprindo a pauta
Participar do programa de formação continuada	Coordenadores de área; Delegados Regionais	Anual	1996	Presidente	a) Qualificação em gestão b) Reunião de Planejamento Estratégico c) cumprindo a pauta
Promover o Prêmio de Comunicação	Associados	Anual	2003	Comunicação	a) Promoção do Reconhecimento da Excelência do Ensino Privado b) Reunião de Planejamento Estratégico

					c) Cumprindo o regulamento
Promover o Prêmio de Responsabilidade Social	Associados	Anual	2006	Coordenador Geral da Cidadania	a) Responsabilidade Social e Ambiental Privado b) Reunião de Planejamento Estratégico c) Cumprindo o regulamento
Manter o periódico Educação em Revista	Associados e partes interessadas	Mensal	1996	Comunicação	a) Promoção do Reconhecimento da Excelência do Ensino Privado b) Reunião de lideranças c) Atendendo os requisitos
Participar do Comitê Setorial de Educação junto ao PGQP	Diretoria, Coordenadores de área; Delegados Regionais, partes interessadas	Contínuo	1996	Presidente	a) Qualificação em gestão b) Reunião de Planejamento Estratégico c) cumprindo os regulamentos
Planejamento e executar o check list de Congresso bianual	Associados e partes interessadas	Contínuo	1996	Coordenador do Congresso	a) Qualificação em gestão b) Reunião de Planejamento Estratégico c) cumprindo o check list
Realizar empréstimos de Vídeos e Livros	Associados e partes interessadas	Contínuo	1996	Coordenador CDG	a) Qualificação em gestão b) Reunião de Planejamento Estratégico c) cumprindo as planilhas
Promover Relatos de práticas com Instituições que implantam gestão com método TQM/PDCA	Associados e partes interessadas	Semestral	1996	Coordenador CDG	a) Qualificação em gestão b) Reunião de Planejamento Estratégico c) cumprindo a planejado
Gerenciar o acesso restrito ao servidor	Conforme pertinência	Contínuo	2000	Diretor Administrativo	a) Qualificação em gestão b) Reunião de Planejamento Estratégico c) desenvolvendo softwares
Criar e incentivar a Participação dos colaboradores nos grupos de GSP	Conforme pertinência do problema	Contínuo	2006	Diretor Administrativo	a) Qualificação em gestão b) Reunião de Planejamento Estratégico c) aplicando a ferramenta

Quadro 4: Práticas com seus fatores usados para desenvolver e preservar o conhecimento dos ativos intangíveis  
Fonte: SINEPE (2009, p. 47)

Processos de apoio	Requisito	Indicador
<b>CDG</b>	-abrangência nos serviços	-nº escolas atendidas -nº hora consultoria -nº hora treinamento -nº participantes treinamento -custo
<b>Comunicação</b>	-agilidade -qualidade -confiabilidade -otimização recursos	-nº inserções na mídia -% qualidade editorial -% qualidade gráfica -investimento no periódico da Educação em Revista -nº inscrição prêmios
<b>Secretaria/Recepção</b>	-qualidade atendimento ao cliente	-% satisfação nos processos de inscrições dos eventos
<b>Administrativo/Financeiro</b>	-eficiência administrativa	-previsto x realizado

Quadro 5: Sistema de avaliação de processos de apoio  
Fonte: SINEPE (2009, p. 48)



Processos Principais	Requisito	Indicador
<b>Representação Sindical</b>	-abrangência no segmento educacional	-nº visitas do Presidente aos clientes -nº participantes nos eventos da diretoria nas Regionais -nº atendimento jurídico -nº escolas com Termo de Adesão ao PGQP -nº escolas associadas -nº reeleições
<b>Segurança Jurídica</b>	-segurança -qualidade	-nº atendimento jurídico -investimento do setor
<b>Qualificação em Gestão</b>	-qualidade -disseminação no segmento educacional	-nº pessoas qualificadas -nº horas em treinamento -nº escolas usuárias -pontuação atingida no SA do PGQP
<b>Promoção Reconhecimento da Excelência no Ensino Privado</b>	-abrangência no segmento educacional	-nº inserções na mídia espontânea -investimento em ações publicitárias -nº de escolas inscritas nos prêmios: Comunicação, Cidadania e PQRS
<b>Equilíbrio Financeiro</b>	-eficiência administrativa/financeira	-contribuição realizada pelos associados -liquidez -margem bruta -endividamento -previsto x realizado
<b>Responsabilidade Sócio Ambiental</b>	-disseminação e conscientização	-nº escolas premiadas no Prêmio Responsabilidade Social -nº campanhas sociais
<b>Inovação e Transformação na Escola</b>	-envolvimento das escolas	-nº escolas participantes no Projeto Inovação e Pesquisa

Quadro 6: Sistema de avaliação de processos principais

Fonte: SINEPE (2009, p. 48)

Conforme é demonstrado no quadro abaixo (quadro 7), os principais indicadores de desempenho estão classificados e integrados de forma a facilitar a análise crítica e o seu alinhamento com todas as estratégias e metas. O SINEPE/RS realiza o acompanhamento sistêmico de seu trabalho, denominado internamente de “pilotagem da organização”. Para Carvalho (2009), Diretora da instituição, o gerenciamento das ações, em todos os níveis, do relacionamento com os clientes (associados), até a interação com o mercado e os processos internos, perpassam indicadores de desempenho e metas a cumprir.

Ao fazer a análise crítica do desempenho global dos resultados e elaborar o Planejamento Estratégico Anual, é realizada a consolidação do mapa estratégico, com as metas de curto e longo prazo.

O depoimento de Carvalho (2009) sintetiza a forma como o SINEPE/RS avalia e mensura os resultados qualitativos:

[...] temos várias formas de acompanhar, desde gestão de *clipping*, vendo como a mídia responde as realizações, até o próprio contato com nossos associados. [...] Cada um dos nossos projetos é mensurado. Desde a gestão da inovação desenvolvida, as premiações que participamos, os cursos de formação que oferecemos para nossos associados, tudo isso é mensurado. Estes índices são aferidos como positivos ou negativos; então isso forma um mapa de indicadores e com isto pode-se mensurar se o SINEPE está realmente indo ao encontro dos seus clientes ou se ele está sendo organizado de uma forma insipiente em alguns aspectos.

<b>Pertinência</b>	<b>Indicador</b>
<b>Clientes e mercado</b>	Satisfação de serviços
	Nº Atendimento jurídico aos associados nas regionais e na sede
	Nº Atendimento de horas de gestão em consultoria para implementação das práticas de gestão na própria escola
	Nº eventos qualificação
	Nº horas de qualificação dos eventos
	Nº Congressos
	Nº participantes Congressos
	Projeto Inovação
	Nº acesso ao Portal
	Nº visita dias do presidente a clientes
	Nº visita de clientes ao sindicato
	Prêmio Destaque em Comunicação
<b>Econômico-financeiro</b>	Receita operacional
	Despesas serviço de assessorias de terceiros
	Despesas serviço de terceiros
	Despesas ocupação e serviços
	Investimento em equipamentos
	Investimento hardware e softwares-informática
	Despesas propaganda e publicidade
<b>Pessoas</b>	Rotatividade ( <i>turn-over</i> )
	Acidentes trabalho
	Hora/homem treinamento
	Nº horas/ano de qualificação
	Ações trabalhistas
<b>Fornecedores</b>	Fale conosco
<b>Sociedade</b>	Nº Eventos sociais
	Horas envolvimento projetos sociais
	Nº participantes em projetos sociais
	Nº Projeto Cidadania
	Prêmio Responsabilidade Social
<b>Processos de apoio organizacionais</b>	Sistema de Avaliação do PGQP
	Nº Reuniões de Avaliação e Planejamento
	Nº Reuniões da Comissão do Congresso
	Nº Reuniões da Comissão Paritária
	Nº Reuniões Administrativas
	Nº Reuniões de Negociação
	Nº Reuniões de Diretoria
	Nº Audiências/Reunião do Conselho de Educação
	Nº Comparecimento à Comissão de Educação da Assembléia Legislativa

Quadro 7: indicadores de desempenho

Fonte: SINEPE (2009 p. 26)

#### 4.6 AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO DA EQUIPE DE FUNCIONÁRIOS

Desde 2004, a avaliação da força de trabalho é realizada direta e constantemente pelo Presidente da Instituição e, mais intensamente pelo Diretor Administrativo, devido à presença constante junto à equipe. Os colaboradores são avaliados basicamente em relação a dois aspectos: comportamento e desempenho técnico. O primeiro é observado em relação às suas atitudes no dia a dia de trabalho e nos seus relacionamentos com a equipe, com os clientes, com os fornecedores e demais relacionamentos afins. Já o desempenho técnico é avaliado a partir dos resultados dos processos, de responsabilidade de cada colaborador, principalmente, no que se refere a cumprimentos dos prazos e qualidade dos serviços. O desempenho da força de trabalho também é estimado em reunião de avaliação semestral, através dos resultados dos indicadores de desempenho e dos processos, com a participação de coordenadores do setor e da Diretoria.

O processo de avaliação é dinâmico e contínuo, adequado ao perfil e porte do Sindicato e alinhado aos seus valores - “Ética e Transparência”. Este método favorece o *feedback* imediato, pelo presidente ou diretor administrativo, e a melhoria do desempenho dos colaboradores. Quando da necessidade de capacitação técnica, a questão é analisada e encaminhada, a fim de que o colaborador receba o aprimoramento.

Estas práticas são coerentes com as estratégias de Qualificação em Gestão, estando inter-relacionadas com as práticas de reunião do Planejamento Estratégico e a cooperação entre os setores. Ocorre através da execução do cronograma, do *check list* e do cumprimento da pauta para a sua realização.

A remuneração, o reconhecimento e o incentivo estimulam a obtenção de melhores resultados dos colaboradores, sendo que um dos cuidados da Instituição é ter colaboradores felizes e realizados, que é a base para a satisfação do cliente. O Sindicato preza que os colaboradores promovam o seu próprio projeto de vida e tenham orgulho do seu trabalho, e do lugar onde o executam. A remuneração acompanha os valores médios da categoria, e mantém-se sempre acima do mercado. Os pagamentos ocorrem de forma antecipada ao previsto pela legislação.

Para estimular que todos estejam motivados para obter melhores resultados e busquem atingir os níveis de excelência, o Sindicato organizou o Programa de Reconhecimento e Incentivo (quadro 8), criado em 2006, que abrange a totalidade do seu quadro funcional.

PROGRAMA DE RECONHECIMENTO E INCENTIVO						
Programa	O Quê	Individual/ Equipe	Público	Período	Reconhecimento Formal	Reconhecimento Informal
<b>Tempo de Serviço</b>	Aniversário de 10 anos	Individual	Todos os Colaboradores	Anual	Placa/ cartão de prata. Registro da entrega e divulgação em murais e quadros de gestão à vista.	Homenagem aos colaboradores em reuniões diárias.
	Aniversário de 15 anos	Individual	Todos os Colaboradores	Anual	Placa/ cartão de prata. Registro da entrega e divulgação em murais e quadros de gestão à vista.	Homenagem aos colaboradores em reuniões diárias.
	Aniversário de 20 anos	Individual	Todos os Colaboradores	Anual	Placa/ cartão de prata. Registro da entrega e divulgação em murais e quadros de gestão à vista.	Homenagem aos colaboradores em reuniões diárias.
	Aniversários (	Individual	Todos os Colaboradores	Permanente	Entrega de cartão. Torta e confraternização com demais colaboradores (agrupar por proximidade de datas)	Estar atento às datas de aniversários. Cumprimentar o colaborador no dia ou na data mais próxima.
<b>Reconhecimentos Gerais</b>	100% (faltas justificadas e banco de horas não descontam)	Individual	Todos os Colaboradores	Anual	Entrega de certificado.	Parabenizar o colaborador pelo compromisso e responsabilidade.
	Envolvimentos em eventos especiais (Congresso, Aniversário SINEPE, Prêmios)	Equipe	Todos os Colaboradores	Anual	Almoço ou jantar de confraternização entre colaboradores e diretoria.	Parabenizar a equipe em reunião diária. Reconhecer o esforço do colaborador.
<b>Resultados</b>	Identificar os setores que atingiram 100% as metas propostas para o ano	Equipe	Todos os Colaboradores	Anual	Oferecer certificado de desempenho e incentivo para aprimoramento (cursos, livros, assinaturas de revistas, etc.).	Parabenizar a equipe em reunião com a diretoria.

Quadro 8: Programa de reconhecimento e incentivo

Fonte: SINEPE/RS (2009, pág. 52)

#### 4.7 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Segundo a legislação que rege a vida sindical brasileira, a filiação a um sindicato representa ato volitivo da organização. A não filiação a sindicato é direito constitucional, conforme rege a Constituição Federal no seu Art. 8º inciso V: “Ninguém será obrigado a filiar-se ou a manter-se filiado a sindicato.” Não sendo filiada, a organização obriga-se única e exclusivamente a recolher a contribuição sindical prevista na Consolidação das Leis do Trabalho, conforme previsto no seu Art. 579: “A contribuição sindical é devida para todos aqueles que participarem de uma determinada categoria econômica ou profissional, ou de uma profissão liberal, em favor do sindicato representativo da mesma categoria”. Às instituições não filiadas não é imponível pagamento de outras contribuições, especialmente aquelas exigíveis dos integrantes do quadro de associados.

Esta realidade obriga os sindicatos, entre eles o SINEPE, a dispor de outras receitas, o que implica em um maior interesse na identificação dos níveis de satisfação junto aos associados, para evitar a redução de seu quadro e, conseqüentemente, do seu caixa. O descuido com a medição contínua da satisfação dos associados também pode proporcionar movimentos de fundação de novos sindicatos patronais na área da educação, o que abalaria a base hoje representada pelo SINEPE, reduzindo sua representatividade. Por esta razão, o SINEPE necessita de profunda e permanente sintonia com seus associados (clientes) para:

- Manter seu nível de Representatividade Sindical;
- Evitar o surgimento de novos sindicatos na sua área de representação;
- Evitar a redução de seus recursos financeiros.

Para levantar dados sobre o nível de satisfação de seus clientes, o SINEPE/RS utiliza os seguintes canais:

- Visitas e reuniões nas Delegacias Regionais, prática adotada desde o ano de 2003;
- Ficha de avaliações aplicada aos participantes em eventos e reuniões;
- “Fale conosco”, no Portal do Sindicato, para reclamações, sugestões, elogios e solicitações;
- Ferramentas de pesquisa da área da Comunicação.

As informações recolhidas através das fontes acima citadas são analisadas pelo Comitê de Melhorias e pela Diretoria e as não conformidades geram ações de correção.

De acordo com Oliveira (2009), Assessora de Comunicação e Marketing do SINEPE/RS, a mensuração dos níveis de satisfação com as ações, eventos e diferentes veículos de comunicação do Sindicato, ocorre através de formulários de avaliação. O objetivo principal do instrumento é aferir o grau de satisfação dos eventos e serviços oferecidos, mas também é colocar mais uma via para os associados exporem suas opiniões. A aplicação, datada de 1996, é feita através de formulário padrão, sendo uma responsabilidade dos coordenadores dos setores, que analisam os resultados com sua respectiva equipe. Esses parametros são importantes para avaliar a satisfação dos clientes com a instituição.

Ainda para Oliveira (2009), a falta de uma pesquisa de imagem junto à comunidade e multiplicadores de opinião causa problemas para mensurar o nível de reputação e identidade da marca. Existem outros indicadores que fornecem parametros de avaliação, tais como a presença positiva na mídia, representatividade em eventos e nas discussões de temas sobre educação, entre outros, mas a organização carece de formatos mais efetivos de mensuração de questões essenciais na avaliação de seus resultados qualitativos.

## 5 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

O principal objetivo do presente estudo foi identificar e analisar os formatos de avaliação que são utilizados pelas empresas para mensurar a efetividade dos seus resultados qualitativos, na perspectiva dos conceitos de reconhecimento, reputação, impressão, identidade empresarial, imagem, qualidade e satisfação, a partir do estudo do caso do SINEPE/RS.

Para alcançar este objetivo, serão analisadas as questões relacionadas ao referencial teórico estudado, frente às ações desenvolvidas pela organização que serviu de estudo para este trabalho. Para tanto, será feita neste capítulo uma reflexão sobre as formas pelas quais o SINEPE/RS avalia e mensura qualitativamente os seus resultados; as formas de gestão do reconhecimento empresarial utilizadas; os atributos qualitativos que o Sindicato valoriza na sua análise de resultados e a identificação dos indicadores que validam a efetividade dos resultados qualitativos utilizados.

### 5.1 RECONHECIMENTO EMPRESARIAL

Para Ratinecas e Santos (2007), o reconhecimento empresarial passa pela percepção de valor de seus produtos e pela sua atitude junto à sociedade como um todo. Nada vale ter reconhecimento de clientes, se a comunidade e demais *stakeholders* não compartilharem a valoração da empresa. O reconhecimento é a consequência de suas ações e atitudes. Mas para se obter o reconhecimento, é preciso que suas ações sejam percebidas e valoradas, e isto passa a ser o desafio para a empresa.

O caminho escolhido pelo SINEPE/RS para buscar e validar o seu reconhecimento empresarial foi concorrer em premiações regionais e nacionais. Neste sentido, obteve vitórias relevantes nos últimos anos. Conquistou o Prêmio da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE em duas categorias na fase regional (Região Sul do Brasil). Em 2008, conquistou o prêmio nacional em gestão de comunicação para pequenas e médias empresas dado também pela ABERJE, tornando-se referência na área comunicação, ganhando maior credibilidade, confiança e fortalecendo sua imagem.

Outra forma de reconhecimento é fruto de sua participação no Prêmio Qualidade RS, no qual já obteve por duas vezes o Troféu Bronze. O Prêmio Qualidade RS do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP é um reconhecimento às organizações que mais se destacaram na busca pela melhoria contínua do seu sistema de gestão. O Rio Grande do Sul passou a ser reconhecido em todo o Brasil como o Estado que mais avançou na disseminação dos conceitos e na aplicação permanente das técnicas e ferramentas de qualidade, melhorando os resultados das organizações gaúchas.

A participação no Prêmio Qualidade RS (FNPQ, 2008) oportuniza:

- Mensurar o sistema de gestão através de uma avaliação externa, imparcial, que utiliza critérios reconhecidos internacionalmente;
- Proporcionar uma avaliação sistêmica, gerando uma realimentação formal;
- Receber o Relatório de Avaliação, com Pontos Fortes e Oportunidades de Melhorias, a partir do qual pode ser estruturado um consistente Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial;
- Reconhecimento estadual e visibilidade nacional como organização com sistema de gestão alinhado aos princípios da qualidade;
- Usufruir da visibilidade do PQRS para efeito publicitário;
- Reconhecimento da força de trabalho;
- Reconhecimento da comunidade, com informações sob práticas bem-sucedidas de gestão.

Todos estes reconhecimentos proporcionaram valor para a organização. Para Ratinecas e Santos (2007) os certames e avaliações, sejam de âmbito regional, nacional ou internacional, são oportunidades para uma análise retrospectiva da empresa, do bem ofertado, distinguindo o valor da marca, e confirmando os diferenciais da organização.

Para a diretora Mônica Carvalho (CARVALHO, 2009) o reconhecimento do SINEPE extrapola as premiações recebidas. Isto se dá através de vias tangenciais, conforme sua verbalização:

Somos reconhecidos na medida em que o SINEPE é procurado por outras instituições para sermos parceiros, outorgar validade numa ação que outras instituições fazem, no momento que somos pauta recorrente da mídia, que somos convidados para participar de algum debate: estamos na televisão, no rádio, nos jornais. Sendo procurados por jornalistas para opinar sobre alguma coisa, ou orientar ou indicar, entendemos que todo o processo que fazemos para procurar estarmos junto com a sociedade, outros atores da sociedade nos faz voz reconhecida e validada como tal (CARVALHO, 2009).



Para o presidente do SINEPE (TOILLIER, 2009), a principal ação de reconhecimento é a atuação do Sindicato para resolver os problemas do fortalecimento da imagem e dos principais assuntos referentes às instituições de ensino privado – definição de dissídio da remuneração de professores, mediação com o sindicato dos empregados das instituições de ensino, discussão de legislação e incentivos (Lei da Filantropia), entre outras. São questões centrais que mensuram e validam o reconhecimento da instituição frente ao seu principal público – seus clientes (associados).

## 5.2 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES

Foram identificados dois formatos de estratégia de impressão (MENDONÇA, 2003) utilizados pelo SINEPE: autopromoção e exemplificação. O primeiro revela-se quando a entidade se apresenta como altamente competente, com atenção para certas habilidades ou aptidões. A segunda estratégia, quando se mostra como moralmente confiável. Suas ações e atitudes refletem estas duas estratégias. O estudo não identificou formatos de avaliação consistentes para mensurar o grau de resultado das mesmas, nem mesmo a utilização formal dos conceitos da gestão de impressões dentro da estratégia de comunicação da empresa, mas uma verbalização da diretora Mônica Carvalho (CARVALHO, 2009) pode caracterizar o tom de autopromoção e exemplificação do SINEPE em seu processo de gerenciamento de impressões:

[...] O SINEPE é pretensioso. [...] O SINEPE quer ser ponta de lança. Ele quer na verdade propor significados as escolas. Na verdade ele gostaria que todas as escolas pudessem não apenas contar a história da humanidade, mas propor significados a vida em sociedade. Chamar o cordão para si, ser o narrador desta história ou pelo menos um principal narrador e não apenas só o narrador dos outros, mas que ele proponha as narrativas. O SINEPE sim é visto como ponta de lança, nós estamos sempre prospectando quem são os bons panelistas, os bons consultores qual é o último debate em educação no mundo. De viajar para Finlândia, Escócia, Irlanda para ver outras práticas que acontecem, de chamar personalidades mundiais para o Congresso do SINEPE. [...] Então somos quase como um poder público na verdade, temos uma ação pública no sentido de fomentar uma relação com outros países e redes de ensino. Isso é que nos dá uma legitimidade de representar uma rede que é dispersa porque não somos mantenedores das escolas como acontece com o Estado e o Município que tem poder de veto e direção. Nós não. Podemos no máximo inspirar, apresentar um panorama interessante para que as escolas possam também comparar esta briga e buscar sua caminhada. Então ocupar esta posição é difícilimo. [...] (CARVALHO, 2009).

Por meio de outra forma de avaliação, constata-se que a construção da imagem corporativa do SINEPE está fortemente relacionada à sua necessidade de legitimação em

relação ao seu ambiente técnico-institucional. Nesse sentido, o processo de comunicação corporativa, dentro da perspectiva do gerenciamento de impressões, pode refletir as estratégias organizacionais de ajustamento ao ambiente – defensivas/de aproximação ou assertivas/defensivas, conforme definições de Scott (1995 apud MENDONÇA, 2003). No item a seguir, discute-se este assunto.

### 5.3 GESTÃO DA IMAGEM E DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A gestão da imagem e da identidade do SINEPE tem sido uma das ações mais intensas da entidade. São utilizadas inúmeras ferramentas que proporcionam resultados importantes e fortemente mensurados. São muitas as ações de comunicação corporativa (ARGENTI, 1996) empregadas no processo de gestão da imagem e construção da identidade organizacional.

As principais ferramentas utilizadas são a relação com a mídia, a propaganda corporativa, relações com o governo e com a comunidade e relações com os empregados, as quais são avaliadas por meio de análises e pesquisas. Mesmo não realizando pesquisas qualitativas sobre a sua imagem, o Sindicato tem avaliado o seu resultado através de processos internos de mensuração. Por exemplo, a mensuração de tudo que é veiculado na mídia, seja sobre o SINEPE, seja sobre a repercussão das pautas enviadas pelo Sindicato, incluindo entrevistas, quando a mídia procura a Direção da entidade como fonte de informação ou de opinião. São desenvolvidos estudos sobre a evolução das notícias sobre o Sindicato, ou quando o mesmo é citado como fonte. O número de vezes que isto ocorre positivamente é utilizado como uma forma de mensuração da imagem da organização, e de como ela está fortalecida.

Para o presidente do SINEPE (TOILLIER, 2009) a presença constante na mídia é um fator importante para a construção e fortalecimento da imagem corporativa, mas demonstra que a mensuração qualitativa disto tem dificuldade de ser aferida:

[...] a entidade deve ser e é pauta para qualquer assunto ligado a educação no Rio Grande do Sul. E isso significa que temos sempre que atender: quando não temos tempo, retornamos para pessoa de modo que ela não fique nunca sem conseguir falar e ter retorno. Então isso cria uma confiabilidade. Então como se mensura isso? Através dos mecanismos próprios que temos em relação à participação na mídia. Talvez não tenhamos ainda os mecanismos ideais para ter de forma concreta a avaliação de nossa imagem. Acho que também se pode mensurar pelo nível crescente de participação do SINEPE na mídia e da participação dos associados nos eventos. [...] A imagem do SINEPE esta alicerçada em primeiro lugar a uma imagem de confiabilidade, uma postura ética, uma postura empreendedora, uma atuação política, corajosa e destemida, e ocupar uma postura de comunicação que se

faz respeitar em todos os níveis e ter uma atuação de contribuição também para as questões mais polêmicas. [...] Não temos um formato ou processo específico como mensurar nossa imagem. Como poderemos mensurar a ética? Não saberia como mensurar a questão de ter uma postura de confiabilidade. Não devemos nenhum título, não temos nenhum título protestado. Honramos nossos compromissos. Então agora algumas outras coisas sim, de modo mais concreto, em termos de mídia temos tudo documentado através de um programa que busca o que aparece sobre Educação, sobre o SINEPE, sobre os diretores do Sindicato, temos um relatório semanal. Mas não tenho conhecimento de como medir especificamente o resultado disto ( TOILLIER, 2009).

Para a diretora Mônica Carvalho (CARVALHO, 2009) o SINEPE possui indicadores que podem mensurar suas ações e seus reflexos frente à imagem da instituição para os seus diferentes públicos. Este processo, denominado pilotagem da organização, gerencia as ações e seus resultados, conforme a transcrição abaixo do depoimento dado pela diretora na entrevista realizada:

Temos um trabalho chamado pilotagem da organização. O gerenciamento de nossas ações em todos os níveis, desde clientes, mercados até os processos internos. Cada um dos nossos focos tem projetos e esses projetos têm indicadores de desempenho e metas a cumprir. Em relação aos qualitativos, que na verdade é a maior parte deles, temos indicadores referentes a cada um dos nossos objetos de trabalho. Por exemplo, para a principal missão do SINEPE que é a negociação do dissídio, que é a razão de existência primeira do Sindicato. Temos indicadores de desempenho do tipo:

Estamos acertando na mesa de negociações?

Estamos respondendo as expectativas dos associados?

Produto da negociação não está prejudicando as escolas ou está beneficiando as operações delas?

Se a sociedade entende que aquilo que o SINEPE está pautando na mesa de negociações é factível se ela corrobora a boa qualidade da educação ou não?

Está respeitando o espaço dos professores?

Todos estes aspectos do processo negocial são organizados em indicadores. E temos várias formas de acompanhar, desde gestão de clipping, vendo como a mídia responde ao processo de negociação até o próprio contato com nossos associados, em assembléia, quando conseguimos aprovar por unanimidade, o que tem sido recorrente nos últimos tempos, um processo negocial na nossa base, temos 100% das nossas metas atingidas se ao contrário, tivermos dissidências pessoas descontentes, não se vendo bem representadas no processo, nós teríamos nossa meta não atingida ou atingida parcialmente. Para cada um dos nossos projetos desde esse, até a gestão da inovação, como trabalhamos com concursos, com premiações, como oferecemos cursos de formação para nossos associados, tudo isso é mensurado. Desde índice de participação, se os resultados são aferidos como positivos ou negativos, então isso forma um mapa de indicadores e então podemos mensurar se o SINEPE está realmente indo ao encontro dos seus associados ou se ele está sendo organizado de uma forma insipiente em alguns aspectos. [...]

[...] A gestão do *clipping* é uma das mais básicas formas de avaliação da imagem institucional. Em que medida é pauta da mídia e somos uma voz relevante. E é bem-feita. Por exemplo, recebemos um CD com tudo que saiu sobre o Congresso, desde programa de Rádio, até as pequenas e grandes notas em jornais. Isso tudo é mensurado e nos dá um termômetro da nossa relevância. Outra coisa é o número de participantes que temos nas nossas ações, O fato de ter uma boa quantidade de pessoas, uma lotação máxima em quase todos os eventos, geralmente ficamos na avaliação entre atingiu a expectativa/superou a expectativa. É muito difícil termos um fracasso com relação à escolha de um palestrante ou temática. Nos programas de ação social conseguimos levar valor para outras instituições ajudar presídios com livros, fazer campanhas, promover integração das escolas, ajudarem a rede pública,

todas essas ações fazem que crescamos nas nossas adesões. Também medimos a nossa participação na pauta da sociedade. Isso também a gente mensura se estamos sendo ativo o suficiente, se estamos sendo encolhidos, se estamos provocando o poder público como deveríamos, se estamos agindo politicamente dentro do cenário nacional ou não.” [...] (CARVALHO, 2009)

#### 5.4 REPUTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O SINEPE tem diferentes processos de mensuração da reputação nas dimensões apresentadas por Almeida (2005), quais sejam: produtos e serviços; governança corporativa; desempenho; inovação; cidadania empresarial; liderança; e ambiente de trabalho. O sistema de aferição não tem um processo formal de avaliação, nem mesmo uma frequência pré-estabelecida para todas as dimensões. Nas diferentes ações e avaliações de gestão – relatório e indicadores do PGQP, acompanhamento das notícias na imprensa, participação e avaliação dos associados nos eventos realizados, pesquisas de satisfação - estão contempladas as mensurações e as análises de desempenho.

Para Mônica Carvalho, Diretora do SINEPE, a reputação da organização está calcada na idoneidade da instituição perante outras instituições da comunidade, na capacidade de representar bem os associados, na capacidade de gerar pautas, de ser reconhecida como uma instituição idônea, respeitada que tem algo a dizer para sociedade (CARVALHO, 2009).

#### 5.5 QUALIDADE AVALIADA E PERCEBIDA

Para mensurar os seus resultados qualitativos na perspectiva da questão da qualidade de serviços, o SINEPE/RS aderiu ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP. Seu processo de mensuração qualitativa advém das avaliações e premiações anuais, nas quais tem se distinguido nos últimos anos.

Para o Presidente Osvino Toillier, se fosse possível colocar uma listagem de prioridade do maior para o menor, as ações e indicadores mais relevantes para mensurar a questão qualitativa seriam: participação no PGQP, premiação do PGQP, premiações recebidas, pesquisas internas e externas, presença na mídia, eventos, patrocínios, interatividade, responsabilidade social (TOILLIER, 2009).

O PGQP tem uma importância muito grande na busca de mensurações qualitativas para avaliar o resultado das organizações, mas possui limitações importantes, entre as quais as o fato de que seus critérios de avaliação se caracterizam por não serem prescritivos. Ou seja, não sugerem abordagens ou metodologias específicas para apreciar a liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

## 5.6 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E DOS FUNCIONÁRIOS

O SINEPE mensura o índice de Satisfação dos Serviços através da aplicação de pesquisas sobre os seus principais serviços. Por exemplo, aferir o nível de satisfação dos participantes nos eventos realizados e dos associados com relação ao universo de atividades. Também são avaliados, pelos associados, os veículos de comunicação do Sindicato.

Constata-se que a maioria dos itens avaliados possui alto grau de satisfação. Estes resultados refletem a imagem fortalecida que o Sindicato possui com seus clientes. Através da análise destes resultados, percebe-se que o SINEPE/RS possui uma imagem de instituição inovadora, segura, sólida, confiável, representativa, ética e competente.

A inexistência de pesquisa sobre o clima organizacional e de avaliações sobre o nível de satisfação de seus funcionários é visto como um ponto fraco, o qual precisa ser trabalhado.

Para o presidente do SINEPE, a mensuração da satisfação e da qualificação dos seus funcionários tem desdobramentos que ainda não estão dentro de nenhum modelo de avaliação (TOILLIER, 2009). A Instituição precisaria fazer uma melhor aferição da satisfação de seus funcionários e do valor que cada um tem para o Sindicato.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

Este trabalho teve como objetivo desenvolver uma análise da metodologia utilizada pelas organizações para mensurar qualitativamente os seus resultados mercadológicos. Focou-se em saber como são identificados, avaliados e analisados qualitativamente estes resultados, na perspectiva dos conceitos de reconhecimento, reputação, impressão, identidade empresarial, imagem, qualidade e satisfação.

O estudo realizado para a elaboração desta dissertação considerou diversos aspectos da influência dos níveis operacionais e estratégicos nos processos de avaliação dos resultados qualitativos no Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul - SINEPE/RS. A organização estudada apresenta características importantes, como a constituição e a operacionalização de um modelo de planejamento estratégico e a sua vinculação ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP, com seu respectivo processo de avaliação (Prêmio Qualidade/RS). Para a direção do SINEPE, os parâmetros para mensurar os resultados qualitativos, a fim de serem apreciados pela organização, são originários da utilização dos critérios de excelência e análise externa, provenientes do Sistema de Avaliação do PGQP, realizados desde 2005. Estes critérios e formas de análise, juntamente com o controle e acompanhamento das metas e indicadores oriundos do planejamento estratégico, são os orientadores de todo processo de avaliação dos resultados do SINEPE.

Diante do exposto, no decorrer do trabalho foi possível constatar que para o SINEPE/RS estas ferramentas de apoio à gestão são fundamentais no processo de mensuração dos seus resultados qualitativos.

### **6.1 RECOMENDAÇÕES À PRÁTICA DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS QUALITATIVOS**

A partir do estudo realizado verificou-se a importância de programas como o PGQP e da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para o desenvolvimento e aprofundamento de indicadores de gestão, principalmente para as empresas avaliarem e mensurarem qualitativamente os seus resultados, identificando os atributos qualitativos de valor para sua avaliação de resultados e os indicadores de mensuração da efetividade dos resultados

qualitativos. Os sistemas de avaliação do PGQP foram identificados como importantes indicativos para a mensuração dos resultados qualitativos para as organizações.

O estudo realizado também identificou que o planejamento estratégico proporciona ferramentas de avaliação que são utilizados pelas empresas para mensurar a efetividade dos resultados qualitativos, na perspectiva dos conceitos de reconhecimento, reputação, impressão, identidade empresarial, imagem, qualidade e satisfação. Os resultados serão proporcionais aos níveis de investimento na construção e manutenção de mecanismos de controle, pesquisa e acompanhamento das metas e indicadores para apreciação de cada um dos conceitos escolhidos para a efetividade da mensuração destes resultados.

A empresa que tem definidas sua missão e valores, através do desenvolvimento de um planejamento estratégico, e que tem um plano de ações com metas estabelecidas e controle de gestão, através de indicadores, tem melhores possibilidades de mensurar os seus resultados qualitativos do que aquelas que não desenvolvem esta metodologia. O *Reputation Institute*, (2010) colabora neste sentido, quando defende que a reputação das organizações está diretamente atrelada ao alinhamento das ações à missão e valores da organização, assim como ao resultado da fidelidade e satisfação de seus clientes, ao nível da rotatividade dos empregados na organização, à presença positiva na mídia e à oscilação dos preços praticados pelos serviços e produtos.

O planejamento estratégico também proporciona maior confiança no processo de construção e avaliação dos resultados intangíveis da organização. Segundo Zanini (2007), as relações de confiança são ativos intangíveis. Portanto, a construção de ambientes organizacionais que favoreçam as relações de confiança, como mecanismo social para a conquista de um desempenho superior no mercado é importante. Ainda para Zanini (2007), na prática, a confiança se traduz num conjunto de atitudes, técnicas e procedimentos, que buscam a identificação e a construção sistemática de ativos intangíveis. A filosofia do negócio e a visão estratégica da empresa definem um estilo de liderança em particular que deve estar em sintonia com sua entrega de valor. Segundo Rosa (2006), uma empresa precisa despertar e manter a confiança. O nível de confiança passa a ser a forma de mensurar a reputação.

A reputação não garante a escolha, mas a ausência pode servir como passaporte para o descarte. Por isto é tão importante lutar pela reputação, defendê-la, protegê-la, olhar o impacto que as inúmeras estratégias e iniciativas que tomamos terá sobre ela. [...] É por isto que a reputação passou a ser algo tão estratégico: passou a ser a alma do negócio (ROSA, 2006, p. 119)

A mensuração da reputação pode ser realizada de várias formas, entre as quais se destacam: na continuidade das relações institucionais e comerciais, nas indicações de clientes

e multiplicadores de opinião, quando a empresa e seus gestores são fonte de informação e de pauta positiva para a mídia, quando o *turnover* da empresa é baixo ou menor que a média setorial (a atração e retenção de talentos é uma forma de avaliar isto).

Porter (1999) defende que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa. Isto envolve um diferente conjunto de atividades e de percepções de valor. Para Manucci (2008), desenhar a estratégia é desenhar significados, e a comunicação tem como tarefa manter o valor (significado) da promessa corporativa. O cumprimento desta promessa resulta em uma melhor imagem, em uma reputação mais sólida e mais reconhecimento. O desenvolvimento e o acompanhamento do planejamento estratégico passam a ser fundamentais para uma melhor percepção e entrega de valor da organização junto aos seus públicos. A avaliação dos objetivos traçados se dá através do acompanhamento das metas e indicadores, proporcionando formatos de mensuração para uma avaliação dos resultados qualitativos almejados pela a empresa.

As premiações ainda são uma das principais ferramentas de reconhecimento. Cada empresa tem que pesquisar quais são as de maior credibilidade e reputação, para, então buscar a sua conquista. A veiculação de matérias positivas, artigos e referências na mídia são importantes fatores de criação de valor para a imagem da organização, da construção de sua reputação e de sua identidade junto aos seus públicos de interesse.

A mensuração da satisfação de clientes e de funcionários é outra ferramenta importante para o acompanhamento do nível de resultados qualitativos da empresa. Sua utilização proporciona ganhos relevantes para a implantação de uma estratégia voltada para entrega de valor para seus clientes internos e externos.

Conforme Zanini (2007), apesar de cada vez mais importante para as organizações, a gestão integrada de ativos intangíveis é uma tarefa ainda complexa, um desafio para os gestores, principalmente a questão que envolve a elaboração de parâmetros de mensuração e monitoramento destes ativos. Porém, ao mesmo tempo, representa uma grande oportunidade para os profissionais e as organizações contemporâneas que queiram construir competências distintas e se diferenciar no mercado.



## 6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O estudo realizado para a elaboração desta dissertação considerou diversos aspectos da forma como são utilizados os conceitos para a avaliação dos resultados qualitativos das organizações. A empresa estudada detém características importantes, por ser um sindicato patronal e como tal, apresentar aspectos relevantes em relação à avaliação de uma empresa com fins comerciais.

As oportunidades de aprofundamento desta e de novas pesquisas são amplas e bastante consideráveis, pois permitirão o conhecimento de outros modos de avaliar os resultados empresariais.

A realização desse tipo de estudo poderá ser aprofundada e enriquecida em seus resultados se contemplar o exame de empresas de variados portes e atividades. Desta forma, permitiria que fossem identificadas possíveis diferenças em função do tipo de negócio e de condução dos processos de estratégia. Outra abordagem indicada seria a efetivação de um estudo longitudinal numa empresa, visando descrever que fatores influenciaram ao longo do tempo a compreensão do conceito de competência individual e sua aplicação no planejamento estratégico.

Outra oportunidade que pode ser indicada é a realização desse tipo de estudo em organizações de outros segmentos. Um exame abrangente com empresas de alternadas atividade, para que sejam identificadas possíveis diferenças em função do tipo de negócio e de condução dos processos avaliação de seus resultados.

Sugere-se, também, a elaboração de uma pesquisa quantitativa que analise e mensure os atributos de valor das várias métricas de avaliação dos resultados qualitativos. A pesquisa poderia ser realizada junto a um grupo de empresas para apreciar os diferentes atributos de análise, importância e atributo de valor de cada métrica de avaliação de resultados qualitativos. Algumas das segmentações que poderiam ser trabalhadas são: porte de empresa (tanto em vendas, como pelo número de funcionários, entre outras formas de classificação), natureza (empresas privadas e públicas), localização regional, setor econômico (indústria, comércio, serviços e produção rural), ramo de atividade, origem (empresas nacionais e multinacionais), com capital aberto ou não, entre outros critérios. As avaliações seriam ricas e poderiam contribuir em muito para os estudos futuros.

Além das questões já mencionadas, sugere-se a incorporação de um novo conceito de avaliação de resultados na perspectiva qualitativa, o Marketing 3.0, proposto por Kotler,

Kartajaya e Setiawan (2010), quando então esta dissertação já estava em sua fase de conclusão. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) conceituam este momento como a era voltada para os valores, propondo a avaliação das empresas na perspectiva dos seus valores, produtos e serviços. O conceito está centrado na forma em que as empresas contribuem para fazer do mundo um lugar melhor.

Como pessoas criativas, as empresas devem refletir sobre sua autorealização além dos objetivos materiais. Precisam entender quem são e por que estão no negócio. Tudo isto deve estar presente na missão, na visão e nos valores corporativos. O lucro resultará da valorização, pelos consumidores, da contribuição dessas empresas para o bem-estar humano (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010, p. 22).

O processo de análise, estudo e validações de modelos para a mensuração de resultados mercadológicos na perspectiva da avaliação qualitativa tem um longo caminho para ser pesquisado e aperfeiçoado. As oportunidades são muitas e relevantes para um mundo em mudanças, que indica a necessidade de buscar novos teores para mensurar o real valor das empresas para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David; Kevin Keller. Consumer evaluations on brand extensions. **Journal of Marketing**. Vol. 54, January, p. 27-41, 1990.

AAKER, David. Measuring brand equity across products and markets. **Califórnia Management Review**. Vol. 38, N. 3, p. 102-120, 1996.

AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David. **Marcas. Brand equity: gerenciando o valor da marca**. 5ª ed. São Paulo: Negócio Editora 1998.

ALMEIDA, Ana L. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. Tese de Doutorado apresentada no CPPA-FCE/UFMG, Belo Horizonte, 2005.

ALVESSON, Mats. Organization: from substance to image. **Organization Studies**. 11 (3), 1990. p. 373-394.

ARANTES, Nélío. **Sistemas de Gestão Empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1994.

ARGENTI, Paul A. Corporate communication as a discipline: toward a definition. **Management Communication Quarterly**. ago., v. 10, n. 1. McQ; Thousand Oaks, 1996.

ARGENTI, Paul A. **Measuring the Value of Communication**. Working paper nº 2005-31. Tuck Scholl of Business at Dartmouth, 2005. Disponível em <http://papers.ssrn.com/abstract=880782>. Acessado em 15 de novembro de 2008.

BRENNAN, John. **O Valor de Mercado da Integridade**. Disponível em <http://www.mbc.org.br/> . Acessado em 3 de agosto de 2009

CARVALHO, Monica Timm. Diretora do SINEPE/RS. **Entrevista sobre os Resultados Qualitativos SINEPE/RS**. Porto Alegre, outubro 2009.

COSTA, Joan. **Imagem corporativa em el siglo XXI**. 4ª Ed. Buenos Aires: La Crujía, 2009.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DAVIES, Gary et al. **Corporate reputation and competitiveness**. London: Routledge, 2003.

DAVIS, Melinda. **A nova cultura do desejo**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

DIDIER, Juliana Maria de Oliveira Leal; MENDONÇA, José Ricardo Costa. Gerenciamento de Impressões e Liderança Carismática: relações e possibilidades para estudos em empresas de hospitalidade. **Anais ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.

DOMINGUEZ, Sigfried Vasquez. O Valor Percebido como Elemento Estratégico para obter a Lealdade dos Clientes. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.07, n.04, out.-dez. 2000.

DREHER, Martin; **Breve história do ensino privado gaúcho**. São Leopoldo: Oikos, 2008.

DRUCKER, Peter F. As informações de que os executivos realmente precisam. In: \_\_\_\_\_ **Medindo o Desempenho Empresarial**. Harvard Business Review, São Paulo: Editora Campus, p. 9-30, 2000.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

FRASER, Nancy. Da distribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça na era pós-moderna. In: SOUZA, Jessé (org.) **Democracia Hoje** (novos desafios para a teoria democrática contemporânea). Brasília: UNB, 2001.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência**. São Paulo: FNQ, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência**. São Paulo: FNQ, 2009.

FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - FPNQ. **Critérios de Excelência – 2008**. São Paulo: FNPQ, 2008.

GARDNER, William. L.; MARTINKO, Mark. J. Impression management in organizations. **Journal of Management**, v. 14, n. 2, p. 321-338, 1988.

GARDNER, William; AVOLIO, Bruce J. The Charismatic Relationship: a Dramaturgical Perspective. **Academy of Management Review**. v. 23, n. 1, p. 32-58, 1998.

GEHRKE, Milton. Diretor Administrativo do SINEPE/RS. **Entrevista sobre os Resultados Qualitativos SINEPE/RS**. Porto Alegre, outubro 2009.

GIL, Antonio Carlos; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GOFFMAN, Erving. **The presentation of self in everyday life**. Garden City: Doubleday Anchor Books. 1959.

GRACIOSO, Francisco. **Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

JOACHIMSTHALER, Erich; AAKER, David. Construindo Marcas para a Mídia de Massa. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Org.). **Administração de Marcas - On Brand Management**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

JONES, E.; PITTMAN, T. S. Toward a general theory of strategic self-presentation. In: J. SULS (ed), **Psychological perspectives on the self** (v.1). Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1982.

KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**. Vol. 57, January, p. 1-22, 1993.

KLEIN, Naomi. **Sem Logo: a Tirania das Marcas em um Planeta Vendido**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, São Paulo: 10ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; HAYES T.; BLOOM P. **Marketing de serviços profissionais**. São Paulo: Manole; 2ª edição brasileira – 2002a

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2002b

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12ª Edição. São Paulo, Pearson, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo. Editora Pearson, 2007.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0** – As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEARY, Mark R. **Self-presentation impression management and impersonal behavior**. USA: Westview Press, 1996.

MANUCCI, Marcelo. **El impacto corporativo**: diseño estratégico de la comunicacion em la complejidad del contexto actual. Buenos Aires: La Crujía, 2008.

MCKENNA, Regis. **Estratégias de Marketing em Tempos de Crise**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1989.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1993.

MENDONÇA, José Ricardo C. de; ANDRADE, Jackeline Amantino. Teoria Institucional e Gerenciamento de Impressões: em busca de Legitimidade Organizacional através do Gerenciamento da Imagem Corporativa. In: **ANAIS ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2002, Recife.: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

MENDONÇA, José Ricardo C. de. O estudo do gerenciamento de impressões nas organizações: uma visão geral do tem e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. In: CARVALHO, Cristina A.; VIEIRA, Marcelo M. F. (organizadores). **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional, Recife: EDUFEPE, 2003.

MENEGUELLI, Denise; LIMA de SOUZA, Daniela Borges. Mensurável x Intangível: O desafio da mensuração dos resultados na Gestão do Conhecimento. **Estação Científica Online**, Juiz de Fora, n.04, abr.- mai.2007.

NELSON, Bob; SPITZER, Dean. **The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook: The Complete Guide**. New York: Workman Publishing, 2003.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Mauad. 2002.

MENDES, Luis Augusto Lobão. **Arquitetura de indicadores como base do processo de gestão**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2005.

MOURA, Joana T. **Construindo a inclusão e o reconhecimento?** Os desafios do programa população de rua em Belo Horizonte – MG. XIII Congresso brasileiro de sociologia, Recife, 2007.

OLIVEIRA, Graciela Dias de. Assessora de Comunicação e Marketing do SINEPE/RS. **Entrevista sobre os Resultados Qualitativos SINEPE/RS**. Porto Alegre, novembro 2009.

PETERS, Tom. A inovação é a verdadeira solução. **HS Management**, São Paulo, mar. 1997. Disponível em <http://www.intermanagers.com.br>. Acessado em 22 de junho de 2009.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **PGQP**. Disponível em [www.mbc.com.br/pgqp](http://www.mbc.com.br/pgqp). Acessado em 30 de dezembro de 2009.

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. **O case do SINEPE/RS**. [disponível em http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/). Acessado em 18 de julho de 2009.

PILLON, Marines. Assessora de Gestão do SINEPE/RS. **Entrevista sobre os Resultados Qualitativos SINEPE/RS**. Porto Alegre, outubro 2009.

PORTER, Michael How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, March-April, 1979.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

PY, Roberto. Diretor do SINEPE/RS. **Entrevista sobre os Resultados Qualitativos SINEPE/RS**. Porto Alegre, novembro 2009.

RATINECAS, Paulo; SANTOS, Angela Araújo. **Gestão do Reconhecimento, irradiando o valor da marca**. Disponível em [www.maximarket.com.br/artigos](http://www.maximarket.com.br/artigos) em abril de 2007, acessado em 19 de maio de 2009.

RATINECAS, Paulo. Gestão do Reconhecimento revelando competências. **Revista Mercado**, São Paulo. ADVB. Edição de maio de 2005

REPUTATION INSTITUTE, **Is Your Company Building a Reputation that Enhances Business and Mitigates Risks?** Disponível em <http://www.reputationinstitute.com/> . Acessado em 20 de janeiro de 2010.

RICOEUR, Paul. **Percurso do Reconhecimento**. Edições Loyola, São Paulo, 2006.

RIES, Al e Jack Trout. **Posicionamento**: a Batalha pela sua Mente. 6ª ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

RUTKOWSKI, J. E. . Os Prêmios de Qualidade como instrumento de diagnóstico e melhoria do desempenho de empresas. In: **Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2001, Salvador. XXI ENEGEP, 2001.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento**: imagem e ética na era digital. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

SCOTT, W. Richard. **Organizations, rational, natural and open systems**. Fourth edition. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

SERRÃO, Priscila N. **O efeito das extensões de marca sobre a imagem da marca**. Dissertação de Mestrado. EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, 2005.

SILVA, Claudete Trevisan Almeida da; FRIZZO, Micheline; GODOY, Leoni Penteado. O benchmarking e a gestão comparativa do programa gaúcho de qualidade e produtividade. In:



**Anais** do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2001, Salvador. **Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2001.

SINEPE/RS. **Relatório Prêmio Qualidade RS – Edição 2008**. Porto Alegre, 2009.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo. Littera Mundi, 1998.

TOILLIER, Osvino. Diretor Presidente do SINEPE/RS. **Entrevista sobre os Resultados Qualitativos SINEPE/RS**. Porto Alegre, setembro 2009.

TRAD, Nicolas. **Reputação está nas mentes das pessoas**. Disponível em <http://br.hsmglobal.com/> . Acessado em 22 de maio de 2010.

TROIANO, Jaime. **As marcas no divã**: uma análise de consumidores e criação de valor. São Paulo. Editora Globo, 2009.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos – 3ª ed**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANINI, Marco Tulio. **Confiança: O Principal Ativo Intangível de uma Empresa**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

## **ANEXO I - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM A DIREÇÃO E GESTORES DO SINEPE/RS**

### **Foco: Mensuração qualitativa dos resultados do SINEPE**

- Qual a importância para o SINEPE da avaliação de seus resultados na perspectiva qualitativa?
- Como o SINEPE avalia e mensura os seus resultados qualitativos?
- Quais as formas de reconhecimento internas e externas utilizadas pelo SINEPE para validar os seus resultados? Como mensura o resultado alcançado?
- Quais os atributos qualitativos do SINEPE que são avaliados como geradores de resultado qualitativo?
- Quais seriam os indicadores de mensuração para avaliar a efetividade dos resultados qualitativos?
- Quais são os indicadores e ações de maior relevância para mensurar o resultado qualitativo do SINEPE? Colocar em ordem prioridade (maior para menor). Exemplo: premiações recebidas (quais?), PGQP, pesquisas internas, pesquisas externas, presença positiva na mídia, eventos, patrocínios, interatividade, responsabilidade social.
- Quais seriam as suas sugestões de ações para uma empresa avaliar e mensurar a efetividade dos seus resultados qualitativos?

## ANEXO II - ESTRATÉGIAS, PRINCIPAIS PLANOS DE AÇÃO E INDICADORES DECORRENTES DO MAPA ESTRATÉGICO

ESTRATÉGIAS, PRINCIPAIS PLANOS DE AÇÃO E INDICADORES DECORRENTES DO MAPA ESTRATÉGICO			
Diretrizes 2007-2010	Estratégias	Indicadores	Planos de Ação
<b>Representatividade Sindical</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Defesa do direito de opção da família pelo gênero de educação que desejar e o acesso do aluno da escola particular a recursos públicos;</li> <li>-Intensificar as Atividades das Regionais;</li> <li>-Defesa do direito de opção da família pelo gênero de educação que desejar e o acesso do aluno da escola particular a recursos públicos;</li> <li>-Defesa do direito de opção da família pelo gênero de educação que desejar e o acesso do aluno da escola particular a recursos públicos;</li> <li>-Ampliar a articulação política com as demais entidades representativas da escola particulares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de associados</li> <li>- Nº participantes nas visitas da Diretoria nas regionais</li> <li>- Nº atendimentos assessoria jurídica</li> <li>- Dias visita do presidente ao cliente</li> <li>- Dias visita gestores a clientes</li> <li>- Nº visitas clientes a organização</li> <li>- Nº reclamações</li> <li>- Nº elogios recebidos</li> <li>- Nº sugestões recebidas</li> <li>- Nº solicitações recebidas</li> <li>- % redução</li> <li>- Nº escolas com termo de adesão PGQP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novos associados</li> <li>Intensificação das atividades nas Regionais e Relação do SINEPE com associados</li> <li>Relação cliente</li> <li>Inadimplência</li> <li>Representar o Comitê Setorial da Educação junto ao PGQP</li> </ul>
<b>Qualificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprimorar os Recursos de Comunicação e fortalecimento da relação da escola com os meios de comunicação social</li> <li>-Mediação de parceiras</li> <li>-Capacitação em Gestão Escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor de investimento na campanha das Matrículas</li> <li>- Valor de investimento na Feira do Livro</li> <li>- Nº de programas formação continuada enviados</li> <li>- Nº horas consultoria para a implementação das Práticas de gestão subsidiadas pelo CDG</li> <li>- Investimento em consultoria para a implementação das Práticas de gestão</li> <li>- Nº escolas atendidas na implementação das Práticas de gestão</li> <li>- Nº eventos oferecidos em gestão</li> <li>- Nº horas de capacitação nos eventos da gestão</li> <li>- Nº de participantes dos eventos de capacitação em gestão</li> <li>- Nº relatos práticas gestão</li> <li>- % satisfação dos serviços do CDG-</li> <li>- % satisfação da escola na implementação das Práticas de gestão</li> <li>- Nº reuniões lançamento novo produto projeto</li> <li>-Nº de participantes nos eventos</li> <li>-% satisfação do processo de secretaria</li> <li>-% satisfação do processo inscrição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campanha das Matrículas</li> <li>- Feira do Livro</li> <li>- Formação Continuada</li> <li>- Implementação da Práticas de Gestão</li> <li>- Projetos da Diretoria: Seminário Matrículas e do Diretor</li> <li>- MBA em Gestão Educacional</li> <li>- Congresso da Escola Particular Gaúcha</li> </ul>
<b>al i f i c a c</b>	Aprimoramento dos recursos de comunicação e fortalecimento da relação	-% satisfação	Pesquisa Portal

	da escola com os Meio de comunicação	-% satisfação qualidade editorial -% satisfação qualidade gráfica -Investimento do periódico Educação em Revista	Pesquisa periódico Educação em Revista
	Aprimoramento dos recursos de comunicação e fortalecimento da relação da escola com os Meio de comunicação	-Nº de participantes nos eventos de capacitação	Seminário de Comunicação e cases
	Capacitação de Assessores de Comunicação	-Nº inserções investimentos	Balanco mídia
	Aprimoramento dos recursos de comunicação e fortalecimento da relação da escola com os Meio de comunicação		
	Competência gerencial e pedagógica, oferta de serviços inovadores, tecnologia educacional diferenciada	-Nº pontuação atingida	Implantar Sistema Avaliação-S A do PGQP
	Competência gerencial e pedagógica, oferta de serviços inovadores, tecnologia educacional diferenciada	-Nº horas treinamento equipe para elaboração relatório , visita e preparação prêmio -Resultados prêmios	Participar Prêmio Qualidade RS PGQP
	Capacitação em Gestão Escolar	-Nº horas/homen treinamento -Investimento qualificação -Nº cursos qualificação -Nº horas qualificação	Qualificação dos colaboradores-equipe interna
	Competência gerencial e pedagógica, oferta de serviços inovadores, tecnologia educacional diferenciada e formação para o exercício da cidadania	Nº certificados entregues	Escolas centenárias/jubilares
	Aprimoramento dos recursos de comunicação e fortalecimento da relação da escola com os Meio de comunicação	Nº inscritos	Prêmio Comunicação
<b>Inovação e Tecnologia</b>	-Ampliação de Banco de Dados com Informações Conjunturais e Mercadológicas	Nº informações banco dados	Ampliação dos dados informações conjunturais e mercado
	- Inovação nos Ambientes de Aprendizagem	Nº escolas inscritas	Projeto Pesquisa em Inovação
<b>Responsabilidade Social e Ambiental</b>	Ações solidárias	Nº escolas participam	Dia da Solidariedade
	Parceria com entidades sociais	Nº inscritos prêmio	Prêmio Responsabilidade Social
	Gestão Ambiental	Nº matérias publicadas na Periódico Educação em Revista	Ensino Privado Solidário Campanhas sociais: tênis, livros, COEP
		Nº campanhas sociais Nº participantes	Sanções ambientais
		Nº sanções sofridas	

Fonte: SINEPE/RS (2009, p. 23-24).

**ANEXO III - SISTEMA DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DO SINEPE/RS**

Recebimento do Prêmio ABERJE de Comunicação Empresarial em 2008

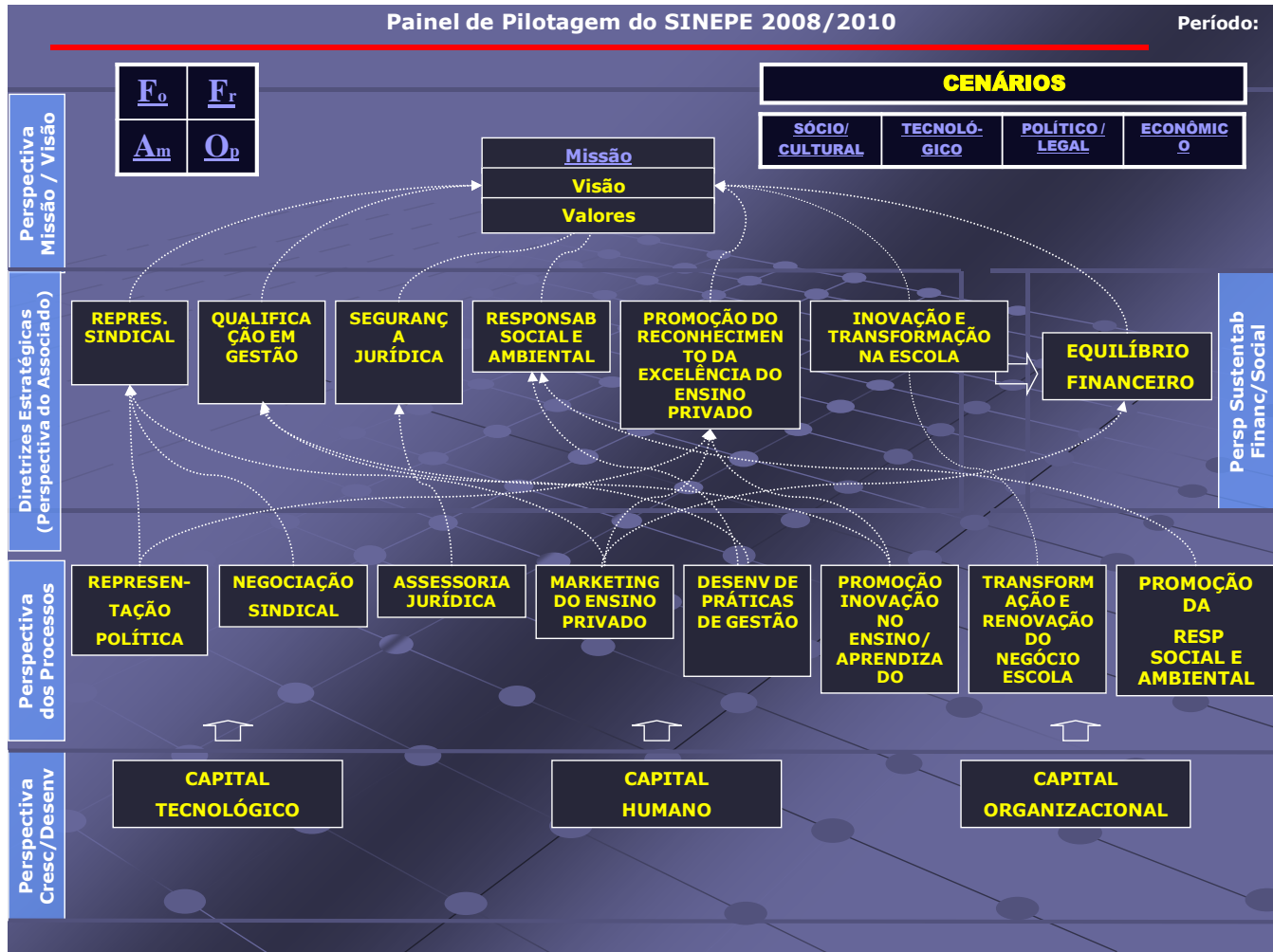


## ANEXO IV – AVALIAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

A satisfação da força de trabalho é avaliada através da questão número 8 da Pesquisa de Clima Organizacional (apresentada abaixo)

8- Assinale o conceito correspondente ao seu grau de satisfação:					
Aspectos/Nível de Satisfação	Plenamente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
<b>AMBIENTE</b>					
Organização do ambiente					
Limpeza do ambiente					
Espaço físico/ lay out das salas					
<b>RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO</b>					
Abertura para sugestões					
Solução de conflitos					
Tomada de decisões					
Cooperação entre colegas					
Confiança entre colegas					
Fluxo de comunicação entre os setores					
Liderança do seu setor de atuação					
<b>LIDERANÇAS</b>					
Diretoria					
Presidente					
Diretor Administrativo					
Assessoria Jurídica					

## ANEXO V - PAINEL DE PILOTAGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SINEPE/RS 2008/2010



## ANEXO VI – FICHA DE AVALIAÇÃO DE EVENTOS

Ficha de avaliação – formulário padrão para avaliar satisfação dos participantes nos eventos do SINEPE/RS

FICHA DE AVALIAÇÃO		SINEPE/RS SINDICATO DO ENSINO PRIVADO			
<b>8º Seminário de Cidadania</b>					
29 de abril de 2010 PUCRS - Porto Alegre/RS					
Marque com um X nas respostas em relação às suas expectativas.					
<b>ORGANIZAÇÃO</b>					
	Atendeu acima do esperado	Atendeu	Atendeu em parte	Não atendeu	Não tem opinião
Atendimento no período de inscrições					
Atendimento na recepção/Secretaria do evento					
Comunicação e divulgação					
<b>PALESTRANTE DR. JOSÉ OUTEIRAL</b>					
	Atendeu acima do esperado	Atendeu	Atendeu em parte	Não atendeu	Não tem opinião
Clareza da exposição					
Domínio do assunto					
Disponibilidade de esclarecer dúvidas					
<b>PALESTRANTE DR. CARLOS ALBERTO LIMA DE ALMEIDA</b>					
	Atendeu acima do esperado	Atendeu	Atendeu em parte	Não atendeu	Não tem opinião
Clareza da exposição					
Domínio do assunto					
Disponibilidade de esclarecer dúvidas					
<b>PALESTRANTE ASSESSORIA JURÍDICA DO SINEPE/RS</b>					
	Atendeu acima do esperado	Atendeu	Atendeu em parte	Não atendeu	Não tem opinião
Clareza da exposição					
Domínio do assunto					
Disponibilidade de esclarecer dúvidas					
<b>AVALIAÇÃO GLOBAL DO EVENTO</b>					
	Atendeu acima do esperado	Atendeu	Atendeu em parte	Não atendeu	Não tem opinião
Quanto às expectativas do tema abordado					
Aplicabilidade do assunto em sua instituição					
<b>COMO VOCÊ TOMOU CONHECIMENTO DO EVENTO?</b>					
<input type="checkbox"/> Folder	<input type="checkbox"/> Portal	<input type="checkbox"/> Imprensa			
<input type="checkbox"/> E-mail marketing	<input type="checkbox"/> Educação em Revista	<input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____			
<b>SUGESTÃO DE TEMA PARA O PRÓXIMO SEMINÁRIO:</b>					
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>					
<b>PREENCHIMENTO OPCIONAL:</b>					
Instituição: _____					
Nome: _____					
Cidade: _____					
Fone: _____ E-mail: _____					



## ANEXO VII – DIVULGAÇÃO E EVENTOS

Portal SINEPE/RS – [www.sinepe-rs.org.br](http://www.sinepe-rs.org.br)

**SINEPE/RS**  
SINDICATO DO ENSINO PRIVADO

**6º SEMINÁRIO DE DIRETORES**  
GERENCIAMENTO DA IMAGEM  
COMO ESTRATÉGIA NA EDUCAÇÃO  
**IMPERDÍVEL!**

**NOTÍCIAS** [Ver todas](#)

**10/06/2016**  
**Seminário de Diretores será dia 10 de junho**  
Evento abordará temas e relacionamento com a imprensa, com palestras do especialista em estratégia de imagem Arthur Baccan (RS) e do presidente e diretor executivo Sérgio David.

**10/06/2016**  
Gratuito encerra encontros nas regiões.

**10/06/2016**  
Vendido em três dias Convenções Coletivas de Trabalho.

**10/06/2016**  
Jornal de TVRS divulga iniciativas do SINEPE/RS.

**CURSOS E EVENTOS** [Ver todos](#)

**10/06/2016**  
**6º Seminário de Diretores**

**25/06/2016**  
**25th ANO**  
Fórum de Práticas de Gestão.

**PRESÊNCIA**  
**Parque de Presença**  
Espalhando Rumores  
Conta-se que há um tempo em que Deus e os anjos passaram por uma reação muito peculiar, e por isso o sistema de luz e som de fazer questionamentos ao Criador. Foi desenvolvido da seguinte forma:

**ARTIGOS** [Ver todos](#)

**O Papel da Educação Infantil**  
Por: Mariana Correa de Oliveira (RS)

O conceito desafiador: além do confronto entre a biologia e o meio ambiente é a rede que impulsiona a continuidade e o aperfeiçoamento das es.

**NOTÍCIAS DAS ASSOCIADAS** [Ver todas](#)

Sistema de prevenção de acidentes: Alunos da escola de Convenção Coletiva ZTE.

10/06/2016  
Alunos da escola de Convenção Coletiva ZTE.

Prevenção de acidentes: Alunos da escola de Convenção Coletiva ZTE.

**MURAL DO DOCUMENTAL** [Ver todos](#)

**Movimento Interdisciplinar em Valor do Meio Ambiente**  
Conta-se o projeto do Colégio La Salle, bairro de São Carlos.

**Convenções Coletivas**

**Qualidade RS**  
Comitê Setorial de Educação  
SINEPE/RS

**SINEPE/RS**  
Sindicato dos Educadores do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul  
Segunda e Terça, das 08 às 18h. Atendimento público aos associados: de segunda a sexta das 10h às 12h.

Av. Borges de Medeiros, 307, Conjunto 104 - 10º andar - Porto Alegre - RS 91210-000. (51) 3222-1790. (51) 3222-8888. (51) 3222-8889 e-mail: [sindicato@sinepe-rs.org.br](mailto:sindicato@sinepe-rs.org.br)

**WESMAIL**  
Clique e envie seu e-mail  
[sindicato@sinepe-rs.org.br](mailto:sindicato@sinepe-rs.org.br)

**NEWSLETTER**  
Clique e envie gratuitamente

Capa da edição 79 da Educação em Revista – publicação bimestral do SINEPE/RS



10º Congresso da Escola da Escola Particular – 2009 (evento realizado a cada dois anos)







Selo do 10º Congresso da Escola Particular Gaúcha



Identidade visual do 10º Congresso aplicada no fundo de palco



Selos do 4º Prêmio SINEPE/RS de Responsabilidade Social e do 7º Prêmio Destaque em Comunicação – 2009



Jurados das premiações em 2009 na cerimônia de aniversário do SINEPE/RS, em que são entregues os certificados e troféus aos vencedores - 2009



Vencedores do 7º Prêmio Destaque em Comunicação – 2009



Campanha Ensino Privado – peça veiculada nas lotações de Porto Alegre em 2009



Anúncio em Comemoração ao Dia da Educação – 28 de abril de 2010 – publicado na Zero Hora

## Publicação do caso do SINEPE/RS na Revista Case Studies

RATINECAS, Paulo e TOILLIER, Osvino (2008), “SINEPE/RS: Aprimorando a comunicação e o planejamento”, Revista Brasileira de Management – Case Studies – FGV Management e Editora Insight, Ano 12 – número 71, Novembro-Dezembro.

