

SERASA: COMO MOTIVAR UM TIME VENCEDOR?

Kleber Fossati Figueiredo

kleber@coppead.ufrj.br

Universidade Federal do Rio de Janeiro – RJ / Brasil

Claudia Affonso Silva Araújo

claraujo@coppead.ufrj.br

Universidade Federal do Rio de Janeiro – RJ / Brasil

Recebido em 04/03/2008

Aprovado em 13/11/2009

Disponibilizado em 13/04/2010

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

RESUMO

No começo de 2007, a Serasa, uma empresa brasileira que presta serviços de informações para decisões de crédito, reunia uma série de prêmios e reconhecimentos por sua atuação. Nos últimos anos a empresa investiu pesadamente em quatro elementos do seu sistema de gestão (rede de informação para gestão, sistema de gestão de clientes, valores compartilhados Serasa e o sistema de desenvolvimento humano), procurando desenvolver um clima de serviço voltado para a prestação de serviços de qualidade. A empresa considera que as condições que têm criado para seus colaboradores são os elementos determinantes da qualidade de seus serviços e, como consequência disso, comemora os resultados econômicos e não econômicos que vem obtendo nos últimos anos. O principal desafio que seus dirigentes enfrentam é a manutenção da motivação dos colaboradores depois de tantas conquistas.

Palavras-chave: clima de serviços; sistema de desenvolvimento humano.

SERASA: HOW TO MOTIVATE A WINNING TEAM?

ABSTRACT

In early 2007, Serasa, a Brazilian company which provides information for credit decisions, amassed a number of awards and recognitions for its performance. In recent years the company has invested heavily in the four elements of its management system (data network for management, customer management system, Serasa shared values, and the human development system), thus fostering a service climate geared for services quality provision. The company believes that the conditions it has created for its employees are the key elements

to the quality of its services. Therefore, it now celebrates both economic and non-economic results it has achieved in recent years. The main challenge for its managers is to maintain employees' motivation after so many achievements.

Key words: Service climate; human development system.

Passado o período de comemorações pelos prêmios recebidos, o Presidente da Serasa refletia agora sobre o desafio que significava manter a motivação dos colaboradores após tantas conquistas. Na reunião de diretoria daquela manhã de abril de 2007, na sede da empresa em São Paulo, estavam reunidos os principais gestores da Serasa para discutir os próximos passos a serem dados na manutenção e superação da excelência. No início da reunião, os troféus foram reunidos na sala do Presidente: em 2005, a Serasa conquistara 22 prêmios e uma série de homenagens e se tornara a única empresa brasileira a receber, pela terceira vez, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), recebendo a condição de Empresa Classe Mundial; há 8 anos entre as 100 melhores empresas brasileiras para se trabalhar, em 2006 a empresa aparecera com destaque no *ranking*, ocupando desta vez o 1º lugar. Apesar do clima de euforia, motivado por resultados tão favoráveis, percebia-se no ar uma certa preocupação: como manter, ou superar, estes resultados? Como manter o entusiasmo e a garra das pessoas? Será que as medidas adotadas nos últimos anos são suficientes para manter a motivação dos colaboradores e sustentar o sucesso obtido?. Alguém sugeriu que fosse passado o vídeo da palestra de Bernardinho, técnico da equipe brasileira de *volley ball*, realizada há alguns meses na empresa. Afinal, ele enfrentava uma situação parecida: seus jogadores haviam ganhado todos os títulos recentemente disputados.

Histórico da Empresa e Áreas de Atuação

A Serasa é uma empresa privada, de capital totalmente brasileiro, constituída com base na Lei das Sociedades Anônimas, posicionando-se como uma entidade de caráter público. Foi criada em 26 de Junho de 1968, como uma sociedade por ações de capital fechado, com 58 instituições financeiras como acionistas. Nos primeiros anos, o nome Serasa vinha de “Serviços de Assessoria S.A.”. Com a crescente proliferação dos serviços oferecidos, a razão social mudou, mas a marca permaneceu e a própria razão social passou a ser Serasa SA.

É a maior empresa da América Latina em pesquisas, informações e análises econômico-financeiras para apoiar decisões de crédito e negócios, além de líder nacional no mercado de

informações, detendo 58% de participação. Em 2006, a empresa estava presente em todo o território nacional, totalizando 140 pontos de atendimento (agências, escritórios, postos avançados e representações comerciais), com cerca de 2.300 profissionais. A empresa também atua como Autoridade Certificadora e de Registro, nas diversas modalidades de certificados digitais nos meios eletrônicos, incluindo a *internet*, para dar segurança, credibilidade e validade jurídica aos negócios e às informações nesses ambientes. Pelo fato de possuir em seu *portfólio* diversos produtos, a concorrência é exercida por empresas de grande porte, inclusive multinacionais, e por pequenas com atuação específica e localizada.

O insumo básico para a atividade da Serasa são as informações oriundas de todas as empresas legalmente constituídas no Brasil e dos consumidores com alguma atividade econômica. Sendo o maior banco de dados sobre consumidores e empresas, empresas de todos os portes e ramos de atividades consultam a Serasa para agilizar a concessão de crédito, reduzir riscos e ampliar suas possibilidades de negócios. A Serasa responde *on-line*, a mais de 3,5 milhões de consultas por dia, 24 horas por dia e 365 dias por ano. Em 2006, a empresa atendia 60 segmentos da economia, dentre os quais: atacadistas, bancos, administradoras de cartões de crédito, empresas do comércio eletrônico, consórcios, postos de combustíveis e lojas de eletrodomésticos e eletroeletrônicos. A Serasa mantém em todas as suas agências um Serviço Gratuito de Orientação ao Cidadão, oferecendo informações sobre pendências financeiras e sobre como regularizar a situação. Este serviço atendeu, em 2005, quase dois milhões de pessoas. Além disso, no *site* da empresa é possível encontrar orientações quanto aos procedimentos em caso de roubo ou extravio de cheques, além de informações para a regularização de pendências e dicas de educação financeira.

Valores e Diferenciais Competitivos

A empresa é dirigida desde 1991 pelo paranaense Elcio Anibal de Lucca. Ao assumir a direção, a empresa não tinha mais para onde crescer: controlada pelos maiores bancos do país, a companhia já atendia todas as instituições financeiras e o mercado apontava para uma concentração crescente no setor. Era preciso descobrir novos negócios. Foi quando Elcio resolveu oferecer os serviços da Serasa ao comércio em geral. Em 2004, inovou mais uma vez com um novo serviço: a certificação digital. Passados dezesseis anos desde que assumira a direção da empresa, Elcio inquietava-se com todo o sucesso e reconhecimento de sua gestão, espelhado pelos índices financeiros, pelo alto nível de satisfação dos clientes e dos

funcionários, e pelos prêmios, certificações e homenagens recebidos. Para ele, todo este retorno representava um grande desafio.

A gestão da qualidade é a linha mestra e o compromisso de sua administração. Ao receber o PNQ pela terceira vez, feito inédito no Brasil, Elcio atribuiu o triplo reconhecimento aos valores claros e consistentes da empresa: “*Um dos propósitos de ser excelente em gestão é contribuir para a melhoria não só do seu negócio, mas do seu País*”, afirmou.ⁱ

Indagado sobre os diferenciais competitivos da empresa, Elcio destaca o envolvimento das pessoas, a abrangência de serviços e de segmentos que atende e ressalta aspectos como: domínio de avançadas tecnologias de informação e de crédito; maior *portfólio* de serviços e produtos para a oferta de soluções inovadoras e adequadas às necessidades de cada segmento de clientes; maior banco de dados sobre pessoas, empresas e grupos econômicos (dados cadastrais, econômico-financeiros, setoriais e macroeconômicos, compromissos e hábitos de pagamento); e compromisso com a responsabilidade social, orientado pela ética e pela transparência nos negócios e relacionamentos.

No entanto, Elcio acredita que de nada adiantaria tecnologia avançada, sistemas bem projetados e um grande banco de dados se não houvesse o comprometimento dos funcionários. As pessoas são vistas pelo presidente como a engrenagem central para que se alcance e mantenha a qualidade e a excelência dos serviços: para ele, a qualidade é uma consequência do comprometimento e da motivação dos funcionários. Por isso, seu modelo de gestão prioriza as ações voltadas para o desenvolvimento das pessoas e de um bom ambiente de trabalho. Nas palavras de um diretor, entrevistado pelos redatores do caso, “[...] *trata-se de um modelo que estimula a inovação, prioriza a satisfação do quadro de colaboradores e de clientes, e busca continuamente a excelência*”.

Visando a colocar as pessoas no centro da estratégia de qualidade da empresa, há três fatores considerados chave para a satisfação do quadro de funcionários: a Rede de Informação para Gestão; os Valores Compartilhados Serasa; e o Sistema de Desenvolvimento Humano.

Por ser um negócio intensivo em informação, a empresa se preocupou em dotar sua equipe dos mais modernos recursos tecnológicos através da *Rede de Informações para Gestão*, que integra os sistemas da empresa, a monitoração do desempenho e os principais processos. A rede conta com uma estrutura de dados abrangente, hierarquizada e integrada e permite que os funcionários tomem decisões com alto nível de confiabilidade, integridade e qualidade. Os

recursos tecnológicos também compreendem os sistemas de fornecimento de informação atualizada para os clientes, via *internet*, através de ambiente restrito de forma segura e ágil.

Os *Valores Compartilhados*, que partem dos princípios éticos e cristãos, são considerados pelos gestores a ferramenta mais importante da Serasa na disseminação da cultura organizacional e na internalização dos princípios e práticas da empresa. Esses valores visam a garantir e reforçar a comunicação, o entendimento e o comprometimento de seus profissionais com a ética, a inovação, a criatividade e a excelência no seu desempenho. Cada novo “*Ser Serasa*” (forma como são denominados os colaboradores da empresa) passa por alguns treinamentos corporativos que fazem parte de uma grade obrigatória para todos, além de treinamentos específicos de acordo com a atividade que irá desempenhar, e recebe um conjunto de livretos (“*Coleção Ética*”) que contém, por escrito, os princípios éticos da empresa, o regulamento interno, a política de segurança da informação, o modelo de gestão e os valores compartilhados. Além disso, anualmente esses conceitos são reforçados em eventos temáticos em que são feitas palestras e atividades de acordo com o que se queira enfatizar. A filosofia *Ser Serasa* está apresentada no Anexo 1.

Como o *Ser Serasa* é considerado o principal ator no desenvolvimento sustentável da empresa, o *Sistema de Desenvolvimento Humano* foi criado para que cada *Ser Serasa* tenha assegurado a sua realização pessoal e profissional, equilíbrio de oportunidades, igualdade nas condições de trabalho, comunicação eficaz, fluidez nos processos, flexibilidade e alocação de recursos e meios materiais. Os gestores acreditam que tais práticas garantem o crescimento do funcionário e alavancam o sucesso da empresa. “*Nós levamos em conta não só o lado profissional, mas também o lado pessoal de quem trabalha aqui. É uma abordagem integradora [...]*”ⁱⁱⁱ, afirma o presidente.

Clima de Serviço: as Pessoas como protagonistas no Alcance da Excelência em Serviços

O presidente acredita que na busca e manutenção da excelência, os líderes têm que dar o exemplo e estar constantemente alinhados com a cultura, a visão, a missão, os objetivos e as estratégias da empresa, disseminando estes valores por suas equipes e garantindo produtividade em um ambiente de trabalho agradável. Com isso em mente, Elcio desenvolveu um programa de *coaching* para apoiar os líderes em suas funções e desenvolver neles a capacidade de orientar adequadamente suas equipes. A *inovação* constante, que também é vista como fundamental para a manutenção do sucesso da empresa, é fomentada

internamente através do modelo de gestão batizado de *Foco Matricial Bipolar*, que determina dois diretores para cada área foco: um com atividades mais voltadas para cuidar do presente e outro mais voltado para o futuro dos negócios. Este modelo estimula as pessoas a pensar em novas formas de atuação. “*Desse modo fica garantido que exista sempre alguém pensando exclusivamente no futuro e em como fazer as coisas de maneira eficiente*”, observa Elcio.ⁱⁱⁱ

Além disso, para comprometer todos os funcionários com os rumos da empresa, no processo de Planejamento Estratégico as sugestões se originam de dois fóruns distintos: do *RenaSer* – que envolve todas as pessoas que não têm cargo de liderança (cerca de 2000 pessoas); e do *RepenSe* – que envolve os líderes (gerentes e coordenadores). O aproveitamento das sugestões do *RenaSer* tem se mantido entre 12 e 14% (de cerca de 3000 sugestões) e, no caso das sugestões do *RepenSe*, o aproveitamento é superior a 80% (de um total de sugestões em torno de 300). Quanto à possibilidade de haver frustração entre os colaboradores que não tiveram suas idéias acatadas, um dos gerentes entrevistados comentou:

Ressalto a importância da clareza e da transparência na comunicação. Quando todos são convidados a dar sua opinião, a dar sugestões, é importante que depois se dê um retorno do que foi feito com cada contribuição, quais providências foram tomadas a cerca de cada tema. Há um processo denominado ‘Feedback do RenaSer’, pelo qual são disponibilizadas no sistema de suporte e na *intranet* todas as respostas a todas as sugestões levantadas. Durante o processo de consolidação e resposta (que é longo devido ao volume – de novembro a abril), é possível acompanhar, via sistema, em que estágio do processo a sugestão se encontra.

Outro aspecto bastante marcante da gestão de Elcio é a responsabilidade social, vista pelo presidente como um ótimo instrumento para construir um modelo de gestão inspirado na ética, no respeito às pessoas, ao empreendedorismo e à busca da excelência. “*É muito fácil ganhar dinheiro sem respeitar valores*”, afirmou em recente entrevista à imprensa^{iv}. Em 2006, a Serasa se tornou a primeira empresa a receber a certificação da Norma Brasileira de Responsabilidade Social (NBR 16001). A Serasa também é reconhecida pela Organização das Nações Unidas pelo seu programa de empregabilidade de pessoas com deficiência. A empresa tenta criar um ambiente sem discriminação de qualquer espécie. A empresa foi eleita como uma das melhores para mulheres trabalharem, desenvolve o Programa de Empregabilidade de Pessoas com Deficiência e articulou uma parceria com a Universidade da Cidadania Zumbi dos Palmares para o recrutamento de estagiários.

Alinhado com a filosofia da empresa de se preocupar com a pessoa, vista em seu todo, diversas são as ações desenvolvidas pela empresa para promover a qualidade de vida de seus funcionários e familiares, conscientizando-os da importância do gerenciamento da saúde e do REAd – Edição 65 Vol 16 N° 1 janeiro-abril 2010

estilo de vida. Dentre as inúmeras ações, destacam-se a ginástica laboral, desenvolvimento espiritual, Jogos Serasa (realizados anualmente com o objetivo de incentivar a prática de esporte), comemoração de datas especiais, promoção da saúde através de campanhas, etc. Em termos de segurança no ambiente de trabalho, os gestores se preocupam em tomar todas as medidas necessárias para evitar acidentes e doenças ocupacionais, como: estruturação ergonômica do ambiente, promoção de campanhas de orientação e manutenção permanente de uma equipe médica e da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa).

O treinamento e desenvolvimento dos funcionários também são uma marca forte na gestão de Elcio. Ao entrar na empresa, todas as pessoas passam por um “Programa de Integração” que inclui palestras tanto sobre os produtos e processos, quanto sobre a cultura organizacional e o sistema de desenvolvimento humano, além de visita a pelo menos uma agência. Para os cargos de liderança, o programa de integração inclui também entrevistas com diretores e responsáveis por áreas chaves da empresa. Há treinamento para todas as pessoas de todos os níveis hierárquicos, formatados de acordo com as necessidades de desenvolvimento de competências mapeadas para cada área da empresa. Em 2005, foram 1.031 programas, 345mil horas, 27.206 participantes; em 2006, foram ministradas 478.558 horas de desenvolvimento e treinamento, o que representou, em média, 212,3 horas de treinamento por colaborador.

Elcio acredita que o sistema de remuneração tem que estar alinhado com os objetivos da empresa. Por isso, a remuneração na Serasa é composta por faixas, incentivando promoções e aumentos por reconhecimento e mérito. Os funcionários também possuem uma remuneração variável atrelada à superação das metas da empresa através do Programa de Participação dos Resultados (PPR). No ano de 2004, o valor distribuído superou em 19% o total de 2003, e mais de 11,2 milhões de reais foram destinados aos 2.073 profissionais que colaboraram para o resultado obtido pela Serasa. Apesar disso, os funcionários não se dizem totalmente satisfeitos com o modelo: reclamam que a distribuição se baseia mais no desempenho da equipe do que no individual e que, apesar de os salários estarem na média de mercado, a participação nos lucros tem deixado a desejar.^v Um gerente, entrevistado pelos redatores do caso, tem o seguinte entendimento:

A política da empresa é muito clara quanto a isso: aqui se privilegia o trabalho e o resultado das equipes. O desempenho individual, logicamente, é avaliado e reconhecido, mas geralmente este reconhecimento vem na forma das próprias oportunidades de desenvolvimento e desafios profissionais que são oferecidos aos que se destacam ou premiações de cunho mais simbólico (pode ser na forma de uma viagem ou um jantar, por exemplo, patrocinado pela empresa). Há também uma parcela da participação nos resultados

que pode ser atribuída pelo diretor de cada área a alguém da equipe, a título de desempenho individual de destaque. A transparência na comunicação minimiza os conflitos e o ganho que se tem em termos de ambiente de trabalho e cooperação entre áreas e equipes é muito grande.

Além da remuneração, diversos são os benefícios oferecidos aos funcionários: plano de previdência privada, sendo pelo menos 50% custeado pela empresa, vales refeição e transporte, assistências médica e odontológica, auxílios doença e creche, entre outros.

A transparência, citada pela gerente, é uma preocupação constante de Elcio e implementada através de diversos canais permanentes de comunicação interna com os funcionários, incluindo: TV *Ser Serasa* (produção mensal de vídeo institucional), *intranet*, sistema interno de som (divulga, de modo instantâneo, comunicados da alta direção), Jornal Mural, mural eletrônico, quadro de indicadores (expõe os indicadores a serem alcançados), entre outros. Na Serasa o modelo de gestão é conhecido por todos: as pessoas sabem o que aconteceu, o que está acontecendo e o que vai acontecer na empresa.

Para verificar se as ações estão surtindo os efeitos desejados, é realizada anualmente uma Pesquisa de Satisfação com os funcionários. As pessoas escolhem senhas aleatórias e respondem às perguntas da pesquisa, sem serem identificados, em urnas eletrônicas disponibilizadas em salas específicas durante um determinado período. As lideranças de cada área recebem os seus resultados e são encarregadas, com o apoio da Diretoria de Desenvolvimento Humano, de elaborar seus planos de ação para os pontos de melhoria identificados e de repassar as informações pertinentes às suas equipes.

Resultados Alcançados

A empresa realiza anualmente um painel de mercado do qual saem informações tais como participação de mercado, avaliação da imagem da empresa, satisfação dos clientes com a empresa e com os seus produtos, etc. Além disso, há uma pesquisa permanente com novos e ex-clientes. Em 2005, 99% dos projetos foram concluídos com êxito e no prazo e o Serviço Gratuito de Orientação ao Cidadão alcançou o índice de 94% de satisfação dos usuários. No que diz respeito à avaliação da empresa e dos produtos, os resultados estão apresentados na Tabela 1 a seguir:

2004	2005	2006
Aval. geral da empresa: 88%	Aval. geral da empresa: 90%	Aval. geral da empresa: 92%
Aval. geral dos produtos: 91%	Aval. geral dos produtos: 92%	Aval. geral dos produtos: 92%

Tabela 1 – Percentual de clientes que consideram a empresa ou os produtos excelentes

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Os resultados financeiros também têm sido animadores, como pode ser constatado na informação do **Anexo 2**.

Como dito anteriormente, a Serasa foi a primeira empresa brasileira a conquistar, em 1995, o Prêmio Nacional da Qualidade, que confere às ganhadoras a condição de Empresa Classe Mundial. Em 2000 e 2005, repetiu este fato. Foi também a primeira a trazer para o Brasil o reconhecimento internacional do Prêmio Ibero-americano da Qualidade 2002.

Em 2005, conquistou 22 prêmios e homenagens relativos às diversas dimensões de sua atuação: Cidadania Empresarial, Qualidade e Marketing, Gestão de Pessoas e Relatório Corporativo Serasa. Também naquele ano, a empresa alcançara o 2º lugar no *ranking* Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar no Brasil, da Revista Exame. A empresa tem-se mantido, há oito anos consecutivos, entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, conforme Revistas *Época/Great Place to Work* e *Exame/ FIA – USP*, na apuração das Melhores Empresas Para Trabalhar. Em 2006, alcançou o primeiro lugar no ranking da Revista *Época/Great Place to Work*. A Serasa é *Top of Mind* na categoria “empresa de informações”, segundo pesquisa interna de representatividade nacional, envolvendo todos os setores da economia.

No início de 2006, a Serasa ficou em 2º lugar no *ranking* nacional das empresas que mais estimulam o empreendedorismo corporativo, segundo a pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo (IBIE). De acordo com a empresa, nos últimos dez anos cerca de 30 produtos surgiram de sugestões dos funcionários. Os principais prêmios e reconhecimentos recebidos pela empresa em 2005 e 2006 estão apresentados no Anexo 3.

O índice de satisfação do *Ser Serasa*, em 2005, foi de 94% em relação a gestão de pessoas, processos, condições de trabalho, lideranças, expectativas profissionais, benefícios e diretrizes gerais da empresa. Em 2004, a pesquisa revelou 93% de satisfação e, em 2003, 91%. Em 2005, 97 profissionais completaram 10 anos de empresa, 12 comemoraram 20 e 4 totalizaram

30 anos. Alguns funcionários criticam o estilo de gestão centralizado na figura do presidente, que ocupa o cargo há mais de 15 anos.

Desafios Futuros

Não só o presidente, mas todos os dirigentes sabem que manter este quadro de conquistas representa um enorme desafio; este era o motivo de um certo nervosismo que se percebia naquela reunião de abril de 2007. Aquele não era um tema fácil. Falar do sucesso muitas vezes pode ser mais difícil do que de problemas concretos que se apresentam diariamente, exigindo soluções imediatas. A reunião se estendeu por toda a manhã. Diversas sugestões foram dadas e muito se discutiu sobre como superar os resultados alcançados e como manter a equipe constantemente motivada.

Após 16 anos à frente da Presidência da Serasa, como fazer perdurar a cultura e a motivação das pessoas e como preparar o caminho para uma transição tranqüila, que preserve o bom trabalho realizado, o *knowhow* adquirido ao longo dos anos e, ao mesmo tempo, mantenha o ritmo de crescimento acelerado da empresa? Como toda empresa que possui uma liderança forte e carismática, fica a pergunta para a Serasa: como manter o vigor e a energia da gestão sob uma nova direção?

A questão dos prêmios foi levantada. Participar de tantas competições é uma prática que deveria ser mantida ou pouco a pouco desincentivada na empresa? As opiniões se dividiam. Os que defendiam a participação nos prêmios argumentavam a validade das auditorias externas, o *feedback* proporcionado por opiniões isentas. Além disso, a divulgação pela imprensa dos prêmios recebidos aumentava o orgulho das pessoas de trabalhar numa empresa vitoriosa e ajudava a atrair bons profissionais interessados em fazer parte dos quadros de uma empresa engajada em projetos sociais, que fomenta a criatividade das pessoas, enfim, um bom lugar para trabalhar. Os que eram contrários à idéia, defendiam que se a Serasa participasse e continuasse vencedora, este fato não acrescentaria nada ao que já vinha acontecendo. Por outro lado, se perdesse, poderia comprometer a imagem interna e externa da organização.

A palavra “acomodação” foi muito mencionada durante a reunião. Todos concordavam com o perigo que ela representava. Se a empresa pensasse em crescer, certamente não haveria acomodações porque o crescimento traria novas oportunidades para todos. Mas como crescer? Abrir o capital para angariar os recursos para financiar os investimentos necessários? Com tantos reconhecimentos e bons resultados alcançados e divulgados, aumentou o interesse de empresas em estabelecer parcerias e até em comprar a Serasa. Como noticiado recentemente

nos jornais, os principais bancos acionistas foram sondados a respeito de uma possível aquisição. Assim, a Serasa se vê diante de uma situação nova e duas possibilidades se apresentam como bastante plausíveis: a abertura de capital ou a venda para uma grande multinacional. À diretoria da empresa, cabe administrar este período de indefinição, alcançar as metas compromissadas com o Conselho de Administração e não deixar cair a motivação dos *Ser Serasa*.

ANEXO 1

Filosofia Ser Serasa



Fonte : Relatório Prêmio Valor Social Serasa

ANEXO 2

Principais indicadores econômicos entre 2000 e 2005

Contas	2000 (1000.R\$)	2001 (1000.R\$)	2002 (1000.R\$)	2003 (1000.R\$)	2004 (1000.R\$)	2005 (1000.R\$)
Faturamento	256.112,00	296.667,00	329.873,00	381.113,00	456.302,00	565.364,00
Receita Líquida	234.378,00	271.941,00	301.062,00	345.013,00	401.280,00	497.519,00
Lucro Bruto	112.830,00	123.888,00	136.646,00	155.561,00	188.037,00	242.058,00
EBITDA			57.186,00	74.714,00	96.876,00	121.972,00
Lucro Líquido	45.146,00	48.027,00	45.134,00	54.659,00	59.120,00	84.476,00
Lucro Líquido por Ação (R\$)	12,12	12,89	12,11	14,67	15,86	22,67
No. de empregados	n.d.	n.d.	1960	1922	2073	2160
Faturamento por empregado (R\$ por mês)			14,02	16,52	18,34	21,81

Fonte: dados facilitados pela empresa

ANEXO 3

Principais Prêmios e Reconhecimentos em 2005 e 2006

- *Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)* - primeira e única empresa brasileira a receber três vezes;
- Por oito anos consecutivos classificada como uma das *Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil*; em 2006, primeira colocada (*The Great Place to Work*, publicado pela Revista Exame);
- Entre as *100 Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina* (Pesquisa do *The Great Place to Work*);
- Entre as *Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar no Brasil* (*The Great Place to Work*, publicado pelas revistas Exame e Você SA);
- 2º lugar no *ranking* nacional das empresas que mais estimulam o empreendedorismo corporativo. Pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo (IBIE). Prêmio recebido em 2006.
- Uma das *50 Melhores Empresas para Executivos no Brasil* (Revista Você SA);
- Entre as 10 empresas-modelo no *Guia Exame Boa Cidadania Corporativa* – Revista Exame/Instituto Ethos;
- Entre as *Melhores Empresas na Gestão de Pessoas* (revista *Valor Carreira*);
- *Salva de Prata pela implantação do processo Serasa Social* – homenageada na Câmara Municipal de São Paulo como empresa cidadã e importante para a economia brasileira;
- *Homenageada pelo Instituto de Políticas Governamentais e Assessoramento Parlamentar do Estado do Rio de Janeiro* por sua excelência na Tecnologia de Informação e por suas ações sociais, pelo respeito aos profissionais que nela atuam e por seu compromisso com o desenvolvimento do país;
- *Prêmio Profissional de Tecnologia da Informação 2005* – segmento Finanças;
- *Prêmio Padrão de Qualidade em B2B 2005 e 2006*;
- *Selo Empresa Cidadã 2005/2006* – prêmio outorgado pela Câmara Municipal de São Paulo e tem como objetivo identificar as empresas mais alinhadas à prática da cidadania empresarial pela demonstração de compromisso ético e de responsabilidade social.
- *Prêmio de Responsabilidade Social na categoria Afrodescendentes*;
- *Pontuação máxima na Escala Akatu de Responsabilidade Social*;

- *Reconhecida pelo seu Programa de Saúde da Mulher* – o programa atua na prevenção e no diagnóstico de doenças femininas e mantém na empresa estrutura com médico ginecologista, posto de coleta de leite materno, encontro de gestantes, etc.
- *Prêmio Balanço Social* – reconhece as melhores empresas relatórios anuais/balancos sociais publicados por empresas em todo o Brasil;
- *Super Top de Marketing*;
- *Marketing Best 2005*;
- *Marketing Best Responsabilidade Social 2006*.

SERASA

Notas de Ensino

1. Resumo do caso

A Serasa é uma empresa brasileira que presta serviços de informações para decisões de crédito. Nos últimos anos a empresa investiu pesadamente em quatro elementos do seu sistema de gestão (rede de informação para gestão, sistema de gestão de clientes, valores compartilhados Serasa e o sistema de desenvolvimento humano), procurando desenvolver um clima de serviço voltado para a prestação de serviços de qualidade. Os resultados obtidos pela empresa são extremamente positivos tanto em termos de indicadores de gestão como na forma de reconhecimento externo através de uma série de prêmios conquistados. A empresa considera que as condições que têm criado para seus colaboradores são os elementos determinantes da qualidade de seus serviços e, como consequência disso, os resultados econômicos e não econômicos que vem obtendo nos últimos anos. O principal desafio que seus dirigentes enfrentam é a manutenção da motivação dos colaboradores depois de tantas conquistas.

2. Objetivos de ensino

O caso Serasa foi escrito com o objetivo pedagógico de trabalhar em sala de aula o conceito de clima de serviço, como o clima de serviço se desenvolve numa organização e os resultados que podem ser esperados a partir da criação de um clima de serviço valorizado pelos funcionários da empresa e voltado para a prestação de serviços de qualidade.

O caso pode ser programado em disciplinas, preferencialmente de pós-graduação, dedicadas ao tema de Serviços (Marketing de Serviços, Operações de Serviços, Gerência de Serviços) e, mais especificamente quando se aborda “o papel das pessoas na prestação de serviços” e “qualidade para o cliente interno” como pré-requisitos para se alcançar a qualidade para os clientes externos. Pode ser programado, também, em disciplinas como Gestão de Pessoas onde é tratada a questão do clima interno.

3. Questões de preparação

A discussão do caso em sala de aula pode ser orientada pelas seguintes questões de preparação por parte dos alunos:

- (a) Qual ou quais os problemas identificados pela direção da Serasa no início de 2007? Na sua opinião, eles são procedentes? Por que?
- (b) Que fatores podem explicar o êxito da Serasa nos últimos anos? Eles tem a ver com as ações tomadas pela empresa para desenvolver o clima de serviço? Procure listar todas estas ações.
- (c) Que motivos podem levar uma empresa a se candidatar a tantos prêmios e a tantas avaliações externas?
- (d) Quais as recomendações para os dirigentes da Serasa, pensando no futuro da organização?

4. Abordagem de Ensino

Trata-se de um caso de análise de decisões já tomadas por uma empresa e que a levaram a uma situação (no caso, de sucesso), solicitando-se, então, que os alunos especulem sobre ações futuras que mantenham a motivação das pessoas e a trilha de êxitos até aqui alcançados. Poderia-se dizer que sempre há uma forma de fazer melhor e, parece, este é o desafio enfrentado pela Serasa. A sugestão dos autores é que o caso seja discutido utilizando o método do caso, ou seja, nenhuma “teoria” deve ser dada antes de os alunos tentarem identificar, por exemplo, as razões que conduziram a Serasa a lograr os expressivos resultados descritos no caso. Não será difícil, para os alunos, organizar uma lista de fatores associados ao sucesso da Serasa. Caberá ao professor dar uma organização a esta lista, enquadrando os fatores listados pelos alunos nas dimensões que constituem o clima de serviço. Para tanto, esta nota apresentou algumas contribuições teóricas sobre o tema com o objetivo de ajudar os professores interessados em utilizar o caso em suas aulas.

Dessa forma, a abordagem de condução da sessão envolve dois momentos: o primeiro contempla a relação entre o clima de serviço, desenvolvido por uma série de medidas tomadas no passado recente e relacionadas com as condições de trabalho, e os resultados obtidos pela empresa (crescimento, lucratividade, prêmios) e o segundo momento onde, de forma mais aberta, se discutirá sobre a manutenção da motivação e as medidas e recursos necessários para alcançar este objetivo,

5. Leituras recomendadas

Os textos a seguir podem ser considerados obrigatórios para uma boa preparação da aula em que o caso Serasa venha a ser discutido:

ALBUQUERQUE, L.G.; FRANÇA, A.C.L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, v.33, n.2, p.40-51, abr./jun.1998

HESKETT, J.L., SASSER, W.E., JR., e SCHLESINGER, L.A. **The service profit chain**. New York: Free Press, 1997. (Publicado em português pela Editora Campus, como o nome de Lucro na Prestação de Serviço)

REGIS FILHO, G.I.; LOPES, M.C. Qualidade de vida no trabalho: a empresa holística e a ecologia empresarial. **Revista de Administração**, v.36, n.3, pp.95-99, jul./set.2001

SCHNEIDER, B. The service organization: climate is crucial. In: BATESON, J.E.G (Org.). **Managing Services Marketing**. 3.ed. Orlando: The Dryden Press, cap.4, pp.149-159, 1995.

ZEITHAML, V.; BITNER, M.J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, cap.11, pp.258-281, 2003

Bibliografia Suplementar

AHMED, P.; RAFIQ, M.; SAAD, N. Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. **European Journal of Marketing**, v.37, n.9, pp.1221-1241, 2003.

GELADE, G.; YOUNG, S. Test of a Service Profit Chain Model in the Retail Banking Sector, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.78, n.1, pp.1-22, 2005.

HONORIO, L.C.; MARQUES, A.L.; MELO, M.S. Qualidade de vida no trabalho em uma micro empresa do comércio varejista. In: Anais do **XXV ENANPAD**, 2001.

JOHNSON, J.W. (1996). Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction, **Personnel Psychology**, v.49, pp.831-851, 1996.

LIAO, H.; CHUANG, A. A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. **Academy of Management Journal**, v.47, n.1, pp.41-58, 2004.

LYMAN, A. Building trust in the workplace: why trust brings out the best in your employees. **Strategic Human Resources Review**, v.3, n.1, pp.24-27, nov./dec.2003.

MONEY, A.; FOREMAN, S. (1996). The measurement of internal marketing: a confirmatory case study. **Journal of Marketing Management**, v. 11, n. 8, pp. 755-76

OLIVEIRA, R.C.M.; MORAES, L.F.R. Qualidade de vida no trabalho: uma análise no contexto de trabalho dos detetives da Polícia Civil Metropolitana de BH. In: Anais do **XXV ENANPAD**, 2001.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.3, jul./set.2004.

ROBINSON, S. Trust and breach of the psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, v.41, pp.574-599, dec.1996.

SCHNEIDER, B. Research Briefs – Welcome to the World of Services Management, **Academy of Management Executive**, v.18, n.2, pp.144-150, 2004.

_____ ; BOWEN, D. Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. **Journal of Applied Psychology**, v.70, pp.423- 433, 1985.

_____ ; _____. The service organization: human resources management is crucial. **Organizational Dynamics**, v.21, n.4, pp.39-52, 1993.

_____ ; _____. Understanding customer delight and outrage. **Sloan Management Review**, v.41, n.1, pp.35-45, 1999.

_____ ; PARKINGTON, J.J.; BUXTON, V.M. Employee and customer perceptions of service in banks. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, pp. 252-267, 2003.

_____ ; WHITE, S.; PAUL, M.C. Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model, **Journal of Applied Psychology**, v.83, n.2, pp.150-163, 1998.

SERGEANT, A.; FRENKEL, S. When do customer contact employees satisfy customers? **Journal of Service Research**, v.3, n.1, pp.19-34, aug.2000.

ⁱ Consulta ao *site*: <http://www.serasa.com.br/empresa/noticias/2006/index.htm>, acessado em 09/09/2006.

ⁱⁱ Em declaração à Revista Exame, reportagem “Melhores empresas para executivos”, edição de 26/03/2007.

ⁱⁱⁱ Em declaração à Revista Exame, edição de 23/03/2006.

^{iv} Consulta ao *site*: <http://www.conaje.com.br/blog/2006/08/presidente-da-serasa-defende-respeito.html>, acessado em 25/04/2007.

^v Conforme reportagem da Revista Exame, “Melhores Empresas para Você Trabalhar”, ago/05.