

## **A Valorização das Experiências dos Colaboradores: Uma Pesquisa-Ação em um Provedor de Serviços**

**Área Temática:** Gestão de Pessoas

### **AUTORES**

**GABRIEL SPERANDIO MILAN**

UCS - Universidade de Caxias do Sul  
gsmilan@ucs.br

**JAQUELINE MARIA MICHELON MILAN**

UCS - Universidade de Caxias do Sul  
jmmmilan@ucs.br

### **Resumo**

Este trabalho relata a implementação de um projeto desenvolvido em um Grupo privado da área da saúde, denominado “Café-da-Manhã”. O programa aproxima os colaboradores e a Direção da empresa em um diálogo sistemático, sendo que o cerne do projeto está fundamentado na valorização das atividades e experiências dos colaboradores e na consolidação de uma cultura de serviços voltada à perenização do negócio, pelo seu entendimento da importância da qualidade dos serviços e sua influência na satisfação e retenção de clientes. Neste sentido, descreve-se a estruturação e os objetivos do projeto, bem como o detalhamento de sua operacionalização. Na sequência, são abordados alguns resultados provenientes dos registros atinentes aos encontros realizados e informações coletadas por meio de entrevistas individuais com participantes do programa. O projeto proposto e implementado junto à empresa serviu, também, para demonstrar que sua base deve ser filosófica, isto é, fazer parte dos valores e princípios ou das crenças adotadas pela corporação, a fim de garantir o engajamento dos colaboradores em todos os níveis para atingir os objetivos de consolidação e perenização do negócio, por meio de melhorias na qualidade dos serviços prestados e da possibilidade da empresa em suprir ou, até mesmo, exceder as expectativas dos clientes.

**Palavras-chave:** cultura corporativa, qualidade em serviços, retenção de clientes.

### **Abstract**

The customer service is turned into a subject applicant, both in the literature relevant to the market area, or marketing, as in literature from the area of operations. Several authors have deepened the understanding around the theme, broadening the applicability of consistency and construct in the strategic scope of the organizations. Therefore, this test theoretical approaches the customer service as an alternative of differentiation and competitive positioning of companies in the market. Initially, it discusses the evolution and the role played by services in the economy and their characteristics. Following, the customer service is considered a new form of performance of enterprises, presenting its elements, the pre-transactional, transactional and post-transactional elements, recognizing it, too, as an important source of sustainable competitive advantage. Finally, the market orientation is suggested as an anchor

legitimate and useful for the implementation and development of customer service for businesses. It is not enough, alone, imitating the successful competitors, we must have the conviction that the company, oriented to the market, you can better understand and meet their customers, building an offer of value added. The project proposed and implemented with the company served, too, to demonstrate that its base must be philosophical, that is, be part of the values and principles or beliefs adopted by the corporation to ensure the engagement of employees at all levels to achieving the objectives of business consolidation by means improvements in the quality of services rendering and the possibility of the company supply or even exceed customers expectations.

**Key-words:** corporate culture, services quality, customer retention.

## **Introdução**

Nos últimos anos, o setor da saúde no Brasil vem despertando considerável interesse, seja pela função social que exerce, seja pelas alterações na legislação. O governo, as operadoras de saúde privadas e a sociedade estão, cada vez mais, preocupados com o setor tendo em vista a pressão de diversos fatores. É o caso da ampliação das coberturas obrigatórias pela nova regulamentação (Lei 9.656/98), bem como o aumento da demanda, que pode estar associado à maior longevidade das pessoas, ao ressurgimento de moléstias erradicáveis, ao aparecimento de novas doenças contagiosas e de outras doenças relacionadas aos hábitos de vida, à exigência crescente quanto à qualificação dos profissionais ligados à saúde e ao emprego de novas tecnologias.

Conseqüentemente, verifica-se uma tendência ascendente nos custos, os quais vêm se configurando como direcionadores primários das mudanças na área da saúde, acirrando a competição pelos clientes. Além disso, houve uma mudança significativa no comportamento dos usuários de serviços da área da saúde, principalmente pelo acesso às informações e pela maior possibilidade de escolher seu provedor de saúde (WOLF, 2001). Com alternativas disponíveis no mercado, o nível da qualidade do serviço e o valor são sempre definidos sob a percepção do cliente, e o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada ao mercado torna-se um elemento competitivo essencial (FORD; FOTTLER, 2000).

Como forma de ampliar a capacidade competitiva das empresas há uma exigência premente de reduzir ou eliminar custos desnecessários e de incrementar a qualidade dos serviços prestados, resultando na satisfação dos clientes e na viabilidade econômica das organizações (CLINEFELTER, 2000; BISOGNANO, 2000; HOWARD, 1999). Nesse contexto, a iniciativa privada se depara com a necessidade de maximizar a gestão de seus resultados, não apenas com fins mercadológicos, mas também como forma de sobrevivência diante de tais dificuldades estruturais.

Tendo em vista que os serviços de saúde são atividades baseadas em relacionamento (WOLF, 2001; MALLOCK; LUSSIER, 2000) e o fortalecimento de relacionamentos duradouros com os clientes emerge como alternativa para o setor (WOLF, 2001), os provedores de saúde devem reconhecer que a retenção e a lealdade de clientes podem gerar retornos significativos sobre o investimento ao longo do tempo (HESKETT et al., 1994; MacSTRAVIC, 1999; KERNS; St. CLAIR, 2000; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000). Contudo, a retenção de clientes somente será efetiva a partir de um elevado padrão na qualidade dos serviços prestados, o que se origina na qualidade interna dos serviços, ou seja, no comportamento dos colaboradores em relação aos clientes (HESKETT et al., 1994).

## **O Papel dos Colaboradores nos Encontros de Serviços e no Desempenho Organizacional**

As experiências de serviços são resultantes das interações entre o provedor de serviços, os processos e os sistemas associados, os colaboradores e os clientes (BITNER et al., 1997). Estudos sugerem que clientes e colaboradores provavelmente compartilham de uma perspectiva comum em relação a estas experiências (BITNER; BOOMS; MOHR, 1994).

Como cada cliente e colaborador são diferentes entre si, cada encontro de serviço será diferente. Portanto, os colaboradores assumem um papel fundamental na prestação de serviços maximizando os esforços da organização graças ao conhecimento e habilidades acumulados e sua autoridade na operação ao agir de forma pontual (BERRY, 2001).

Por isso, com o objetivo de maximizar o potencial intrínseco à interação entre o cliente e seus colaboradores, as empresas devem prestar atenção no comportamento do pessoal de linha-de-frente, ou pessoal de contato direto, pois isto pode afetar consideravelmente a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço durante a interação entre as partes (CHEBAT; KOLLIAS, 2000).

Bitner, Booms e Mohr (1994), por sua vez, comentam que grande parte dos clientes satisfeitos com a prestação de serviços atribui tal resultado à competência do pessoal de linha-de-frente em ajustar o sistema de entrega do serviço às suas necessidades, desejos e exigências. Portanto, a *performance* do provedor de serviços implica em responder às expectativas do cliente, lidar com solicitações especiais e agir sob circunstâncias adversas (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990).

Gummesson (1994), ao propor um tripé de sustentação para o sucesso das empresas de serviços, composto por qualidade dos serviços, produtividade e lucratividade, e Heskett et al. (1994), quando introduzem na literatura a Cadeia de Lucro dos Serviços, reconhecem a importância das interações em ambientes de serviços, bem como o papel dos colaboradores na qualidade percebida pelos clientes e seu impacto em variáveis econômico-financeiras (evolução das receitas, lucratividade e rentabilidade) e comportamentais (repetição de compra ou de consumo, satisfação, retenção e lealdade de clientes) para as empresas.

O pessoal de linha-de-frente (*front office*), em primeira instância, se configura como uma fonte crítica de informações a respeito dos clientes, e há duas formas básicas em que a utilização do conhecimento obtido venha a qualificar o nível dos serviços: (i) empregar tal conhecimento para a facilitação das interações do próprio colaborador com os clientes; e (ii) servir de suporte à tomada de decisões da empresa (BITNER; BOOMS; MOHR, 1994).

Portanto, torna-se evidente que as empresas devem potencializar essas informações, bem como o conhecimento gerado a partir delas, provenientes das atitudes e comportamentos dos colaboradores nas interações de serviços, uma vez que podem afetar, significativamente, as percepções dos clientes e os resultados organizacionais (CHEBAT; KOLLIAS, 2000).

### **Fortalecendo uma Cultura Corporativa Voltada à Natureza dos Serviços**

Prestar serviços em um ambiente altamente competitivo faz com que a busca por diferenciais se transforme em uma tônica empresarial. Em ambientes de serviços onde a mecanização ou automatização das atividades seja predominante, é a adoção de tecnologias modernas que talvez se transforme em um diferencial competitivo. No entanto, para serviços nos quais a interação entre o pessoal do provedor de serviços e os clientes é uma realidade evidenciada, o fator humano e o resultado proveniente do contato interpessoal é que desponta como uma forma de diferenciação (MILAN, 2006).

É por isso que aspectos como a consolidação de uma cultura corporativa voltada para a natureza dos serviços, o entendimento sobre o que se trata e como deve ser explorado cada momento da verdade em um ciclo de serviços, a emoção advinda da interação cliente-empresa

e as alternativas que surgem a partir desta interação em direção ao estabelecimento e estreitamento de relacionamentos duradouros, e o papel do *empowerment* (delegação de poder) e sua relação com a competência necessária ao pessoal de linha-de-frente tornam-se imprescindíveis (MILAN, 2006).

Ao longo da década de 80, o conceito de cultura corporativa permeou a imaginação de pesquisadores e executivos (WILSON, 1997). Nessa época era apregoado que a chave para o sucesso das organizações era a incidência de uma cultura corporativa fortemente unificada (PETERS; WATERMAN Jr., 1982), e que a alta administração das organizações deveria construir tal cultura por meio da articulação de um conjunto de valores, os quais deveriam ser reforçados com políticas tanto formais quanto informais, e partilhados e respeitados por todos os colaboradores, levando-os a um compromisso mais elevado (WILSON, 1997).

Wilson (1997) comenta que, de modo não surpreendente, a cultura corporativa transformou-se rapidamente em uma arma secreta para negócios bem-sucedidos. Relacionando a entrega de serviços em nível de excelência, ou seja, o aspecto da qualidade em serviços, ao papel desempenhado pela cultura corporativa, autores como Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), Gummesson (1988), Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988), Siehl (1992), Tax e Stuart (1997), Wilson (1997), Stuart (1998) e Kasper (2002) trouxeram para o setor de serviços um interesse significativo pelo tema.

Neste horizonte, Schein (1991) define cultura corporativa como um padrão de pressuposições básicas de um determinado grupo de pessoas, o qual está relacionado à forma de como este grupo aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que tem funcionado suficientemente bem a ponto de ser considerado válido e ensinado a novos membros que sejam incorporados ao grupo como a maneira correta de perceber, pensar e agir sobre os problemas que surgirem.

A cultura corporativa, portanto, se refere aos valores subjacentes àquilo que a organização recompensa, apóia e espera; às normas que fundamentam suas políticas, práticas e procedimentos; e ao significado que tem a incumbência de partilhar e disseminar os valores e as normas da organização (SCHNEIDER, 1988). Nesta direção, Stuart (1998) afirma que a cultura de uma empresa de serviços define as políticas de atuação, os processos, os procedimentos e as normas, os critérios para recrutamento, seleção, contratação e treinamento (capacitação e aperfeiçoamento) de pessoal, os *scripts* ou roteiros da prestação de serviços, os procedimentos de controle e as técnicas de como lidar com as reclamações de clientes, configurando, então, os elementos essenciais do serviço.

Por outro lado, além dos aspectos relacionados à cultura corporativa, até como resultado dela, emerge a importância do ambiente de trabalho como fator intrínseco à qualidade dos serviços prestados. Heskett et al. (1994) salientam que a qualidade interna do ambiente de trabalho contribui para a satisfação dos colaboradores, a qual pode ser aferida considerando-se os sentimentos deles em relação ao seu trabalho, aos colegas e à organização. Os autores ressaltam que a qualidade interna também é caracterizada pelo comportamento e pelas atitudes que as pessoas têm em relação às outras e à maneira como servem aos colegas de empresa.

Em decorrência disso, Berry e Parasuraman (1995) defendem que atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores qualificados exige uma idéia muito clara pela qual valha a pena lutar. Paixão é a palavra que melhor capta o compromisso direcionado aos valores organizacionais que distingue as empresas que fazem o marketing interno melhor que as outras. Para Albrecht (1998, p. 49), “[...] se pretendemos transformar a excelência do serviço no foco da estratégia de uma empresa, devemos lidar com a própria organização. Precisamos descobrir e eliminar os agentes desmotivadores, os desestímulos e os obstáculos à fé”.

Assim, uma cultura voltada para a prestação de serviços com qualidade deve se preocupar em transformar os colaboradores em prestadores de serviço pensantes (BERRY; PARASURAMAN, 1995), logicamente não defendendo a eliminação de políticas, normas e procedimentos, mas incentivando a iniciativa e a atitude nas pessoas.

No entender de Albrecht (1994), a cultura corporativa é um contexto social que influencia a forma como as pessoas se comportam e se relacionam. O modo pelo qual os colaboradores do provedor de serviços se sentem é o modo pelo qual seus clientes irão se sentir (ALBRECHT, 1998). Enfatizando o aspecto humano na prestação de serviços, Berry e Parasuraman (1995, p. 201) destacam que “uma empresa de serviços só pode ser tão boa quanto seu pessoal. Um serviço é um desempenho, e normalmente é difícil separar o desempenho da pessoa”, exceto para serviços onde o grau de automação seja quase que total.

### **Contextualização da Pesquisa**

De acordo com Gummesson (2001), o trabalho foi desenvolvido sob a forma de uma pesquisa-ação, a qual se caracteriza por ser um tipo de pesquisa intervencionista onde o pesquisador assume o papel de agente da mudança nos processos e atividades. Sendo assim, foram utilizados alguns pressupostos concernentes à pesquisa-ação encontrados na literatura (THIOLLENT, 1997; MEYER, 2000; MORRISON, 2001).

A partir da identificação de uma oportunidade mediante análise da organização, foi desenvolvido um programa no qual a valorização das experiências dos colaboradores, seja o pessoal de linha-de-frente ou de contato direto com os clientes (*front office*), seja o pessoal de retaguarda ou de apoio (*back office*), é direcionada à melhoria contínua dos serviços prestados, bem como à consolidação de uma cultura de serviços voltada à retenção de clientes para a organização.

De modo a agregar subsídios aos resultados obtidos pela implementação do projeto proposto, foram implementadas entrevistas individuais em profundidade com participantes do programa no sentido de captar suas percepções em relação ao mesmo, às atividades que exercem e à própria empresa.

Para tanto, foi utilizada a abordagem de entrevistas individuais semi-estruturada com a utilização de um roteiro básico de questões. Salienta-se que o conteúdo das entrevistas foi gravado em meio magnético e posteriormente transcrito para facilitar a análise e interpretação dos dados coletados (RIBEIRO; MILAN, 2004). Quanto ao processo de análise e interpretação desses dados, além dos pressupostos sugeridos por Wolcott (1994) e Ribeiro (2000), empregou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004).

Como campo de estudo, utilizou-se um Grupo privado da área da saúde. Contextualizando sobre sua estrutura, o Grupo é constituído por cinco unidades de negócio: Plano de Saúde, Hospital, Medicina do Trabalho, Laboratório e Farmácias. Cabe ressaltar que o principal negócio deste Grupo é a operadora de planos de saúde, a qual é classificada como medicina de grupo e está focada no segmento Plano de Saúde Empresarial.

Para melhor ilustrar o Grupo empresarial que serviu de campo de estudos, vale destacar que a sua carteira de clientes é composta por 53.235 associados, sendo 39.003 provenientes do Plano Empresarial, distribuídos entre 1.527 empresas-clientes, representando 73,27% do total de associados, e mais 14.232 associados ao Plano Individual, representando 26,73%.

### **PROJETO DE ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA “CAFÉ-DA-MANHÃ”**

Partindo-se do pressuposto de que é fundamental o aproveitamento das experiências vivenciadas pelos colaboradores, principalmente pelo pessoal de linha-de-frente em contato com os clientes, em cada momento da verdade (CARLZON, 1994; ALBRECHT; ZEMKE, 1990), e que cada colaborador é um prestador de serviço pensante (BERRY; PARASURAMAN, 1995), é oportuno que se consolide e se fortaleça uma cultura de serviços voltada ao cliente e à prestação de serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; GUMMESSON, 1988; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988; SIEHL, 1992; TAX; STUART, 1997; WILSON, 1997; STUART, 1998; KASPER, 2002), com base em valor e mantida ao longo do tempo por meio da retenção de clientes (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000).

Dessa forma, implementar um programa sistemático de encontros entre a Direção e os colaboradores, achatando os níveis hierárquicos (CARLZON, 1994), resgatando informações relevantes de forma ágil e direcionada à tomada de decisões, e valorizando o aprendizado mútuo e contínuo entre a empresa e os clientes (PEPPERS; ROGERS, 1997) é significativo para a melhoria da qualidade dos serviços e para a consolidação de uma cultura de serviços.

Destaca-se, então, que a idéia central do referido projeto é a valorização das pessoas, dos colaboradores, como o recurso mais importante da empresa para a melhoria contínua da qualidade na operação, sem as quais torna-se difícil a estratégia da retenção de clientes baseada em valor (MILAN, 2002).

### **Objetivos Estabelecidos para o Programa “Café-da-Manhã”**

Os objetivos propostos para o Programa “Café-da-Manhã”, respectivamente, são:

- a) promover a aproximação da Direção com todos os colaboradores do Grupo, valorizando cada pessoa, função que desempenha e suas experiências quando em contato com os clientes;
- b) disseminar a importância da retenção de clientes, bem como a responsabilidade de cada um neste processo;
- c) ampliar o conhecimento dos objetivos organizacionais por parte dos colaboradores;
- d) aumentar o conhecimento das potencialidades das pessoas por parte da Direção;
- e) estender aos colaboradores um maior entendimento sobre o cenário do setor da saúde;
- f) levar a Direção a um maior entendimento dos problemas operacionais;
- g) estimular o desenvolvimento de idéias conjuntas entre colaboradores e Direção; e
- h) valorizar a importância de se consolidar relacionamentos, tanto externos quanto internos.

### **Operacionalização do Programa**

Para a implementação do programa, é servido lanche para um grupo máximo de seis colaboradores contando com a presença, impreterivelmente, de um ou dois Diretores, e dos Gerentes do Plano de Saúde e de Recursos Humanos. O(s) Diretor(es) participa(m) conforme disponibilidade, e a definição dos colaboradores é feita por sorteio dentre aqueles inscritos para participar do programa, junto ao Departamento de Recursos Humanos, uma vez que a participação é voluntária.

### **Período do projeto e coordenadores**

O projeto teve início sem prazo para término, uma vez que depende do ritmo de participação dos colaboradores, inclusive podendo ser repetido para aqueles que, porventura, já tivessem participado, como uma evolução na busca dos objetivos propostos pelo programa. Destaca-se que a coordenação da implementação do projeto é do Gerente de Recursos Humanos, com o apoio das pessoas que se fizerem necessárias à operacionalização dos encontros.

### **Divulgação do Programa aos Colaboradores**

Inicialmente, para a divulgação do projeto, foi realizada uma reunião com todos os Gerentes do Grupo, reunião esta coordenada pelo Diretor Executivo. Posteriormente, com o objetivo de explicar o programa e sensibilizar as pessoas a participarem espontaneamente, cada gerência passou a divulgar a todos os seus subordinados.

A fim de salientar a importância da participação das pessoas, foi confeccionado cartaz para divulgação do programa. Além disso, outras ações de comunicação interna foram implementadas sistematicamente, tais como: veiculação de comunicado via Intranet, divulgação na folha de pagamento e entrega de convite personalizado como confirmação da data e local para aqueles previamente inscritos e selecionados.

### **Cronograma, Horários e Locais**

Os encontros foram realizados todas as terças e quintas-feiras, nos seguintes turnos e horários, podendo haver alguma alteração em caso de impossibilidade de comparecimento da Direção ou excesso ou falta de colaboradores inscritos: (i) *Manhã*: 8 horas; e (ii) *Tarde*: 18 horas. O local definido situa-se no Hospital, e a duração média dos encontros foi de trinta a quarenta e cinco minutos.

Mesmo que para o turno da tarde o encontro seja realizado às 18 horas, cabe registrar que o programa denomina-se “Café-da-Manhã” pela facilidade de entendimento da mensagem que o nome transmite às pessoas, ou seja, um encontro onde os colaboradores farão um lanche com a Direção para troca de informações e experiências.

### **Registros e Lembrança pela Participação**

Em cada encontro, o Gerente de Recursos Humanos ficou responsável pelos registros dos nomes dos participantes e dos assuntos tratados, para que fosse possível dar retorno aos assuntos levantados pelos participantes, envolvendo, também, as demais pessoas que se fizessem necessárias a este processo.

Todos os encontros foram registrados com fotografia (não profissional), preservando o caráter informal e de maior proximidade entre as pessoas, tentando criar um clima favorável e descontraído para a troca de informações, de idéias e de experiências, as quais foram veiculadas entre os colaboradores e, posteriormente, arquivadas junto ao acervo do Grupo.

Para agradecer e reconhecer o valor da presença de cada colaborador, ao final de cada encontro foi entregue uma lembrança personalizada (com a gravação do nome da pessoa) para cada participante. Foi perceptível a surpresa, pela reação das pessoas, bem como de alguns comentários realizados, e a gratificação por terem sido lembradas de forma tão pessoalizada pela empresa e pelos seus Diretores.

### **Instrumentos de Controle e Indicadores de Desempenho**

Para viabilizar a análise de desempenho das atividades provenientes do Programa “Café-da-Manhã”, foram estabelecidos instrumentos de controle e indicadores de desempenho a serem analisados:

- a) **Instrumentos de Controle:** listagem de inscritos, listagem de presenças nos encontros; ata do encontro e relatório mensal de ações implementadas e pendências a serem resolvidas; e
- b) **Indicadores de Desempenho:** percentual de participação dos colaboradores, por unidade de negócios e geral (participantes *versus* total de colaboradores), número de sugestões mensal e acumulado e percentual de ações implementadas (sugestões implementadas *versus* total de sugestões).

### **Avaliações Periódicas e Correções no Projeto**

Com o intuito de verificar o efetivo desempenho do Programa “Café-da-Manhã”, vislumbrando a ampliação de seu escopo na medida em que sua implementação se desenvolve, foram adotadas duas dimensões avaliativas: uma voltada à avaliação do projeto como um todo e outra, voltada à operacionalização das atividades. A partir dessas avaliações, seja em qualquer das dimensões, deve-se corrigir os rumos do projeto, bem como ampliar seu escopo na medida em que a estrutura demonstre suas potencialidades. Assim, adotou-se as dimensões avaliativas como segue:

- a) **Com a operacionalização do projeto e seus desdobramentos:** *Objetivos:* prevenir e corrigir problemas operacionais e analisar os desdobramentos em ações advindos das sugestões e/ou críticas dos colaboradores. *Participantes das reuniões:* Diretor Executivo e Gerentes das Unidades de Negócio e de Recursos Humanos. *Periodicidade:* inicialmente mensal e, posteriormente, trimestral; e
- b) **Do projeto:** *Objetivos:* readequar os objetivos e analisar as necessidades de apoio às gerências no que se refere às mudanças estruturais ou de processos na organização. *Participantes das reuniões:* Diretores Corporativos e Diretor Executivo. *Periodicidade:* inicialmente mensal e, posteriormente, semestral.

## **RESULTADOS E ANÁLISES**

Com o objetivo de analisar a implementação do Programa “Café-da-Manhã” e suas contribuições para os objetivos propostos pelo projeto, foram resgatados dados provenientes dos registros dos encontros, como também a realização de entrevistas individuais em profundidade com os participantes.

### **Participação dos Colaboradores no Programa**

Em um período de três meses foram realizados 20 encontros, sendo 9 no primeiro mês, 8 no segundo e 3 no terceiro, totalizando 117 participantes, o que representou uma média aproximada de 6 participantes por encontro, sem considerar a participação dos Diretores e dos Gerentes das Unidades de Negócio e de Recursos Humanos. Destes 20 encontros, 13 foram realizados no horário das 8 horas, e 7 no horário das 18 horas.

Conforme a Tabela 1, 26,53% do total de colaboradores do Grupo participaram do programa, sendo que as unidades de negócio Medicina do Trabalho, Plano de Saúde e Laboratório, respectivamente com 76,47%, 63,46% e 30% dos seus colaboradores,



apresentaram os maiores índices de participação, seguidas pela Farmácia com 28% e Hospital com 17,74%.

Salienta-se que o nível de participação inferior do Hospital em relação às outras unidades de negócio não está relacionado à falta de interesse dos colaboradores em participar, mas sim pelo fato de ser a unidade de negócios mais expressiva em número de colaboradores aliado à considerável variação nos turnos de trabalho e dificuldade das pessoas deixarem alguns setores essenciais da prestação dos serviços hospitalares descobertos.

**Tabela 1:** Participação dos colaboradores no Programa “Café-da-Manhã”

Unidades de Negócio	Colaboradores	Participantes	% Participação
Plano de Saúde	52	33	63,46
Hospital	327	58	17,74
Medicina do Trabalho	17	13	76,47
Farmácia	25	7	28,00
Laboratório	20	6	30,00
<b>Total</b>	<b>441</b>	<b>117</b>	<b>26,53</b>

**Fonte:** Listagens de Presenças nos Encontros.

### **Socialização entre a Direção e os Colaboradores e Evolução do Projeto**

Embora o desenvolvimento de idéias conjuntas entre colaboradores e Direção seja um dos objetivos propostos para o programa, esta primeira fase de encontros foi marcada pela disseminação do conceito e objetivos do programa, proporcionando momentos para que as pessoas se conhecessem melhor, falando a respeito de seus sentimentos, famílias, aspirações profissionais e educacionais, resgate de histórias sobre o Grupo, visando uma socialização efetiva para que a segunda fase seja implementada.

Por conseguinte, foi realizada uma conscientização sobre o panorama do setor da saúde e sobre os principais valores que orientam e diferenciam o Grupo, especialmente aqueles que valorizam as pessoas e os colaboradores como seu grande diferencial em relação ao mercado.

Para a segunda fase do programa, a Direção deverá estimular nos participantes um comportamento mais ativo, instigando as pessoas a se posicionarem criticamente e a darem sugestões que, conforme a avaliação, poderão ser implementadas. Por isso, o projeto contempla alguns indicadores – número de sugestões mensal e acumulado e percentual de ações implementadas – para que a contribuição dos colaboradores seja aferida continuamente, além de servir como parâmetro no que se refere ao aproveitamento da experiência e criatividade dos participantes.

### **Informações e Resultados Adicionais**

A fim de verificar a validade e o aproveitamento do programa, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com entrevistas individuais em profundidade e questionário não-estruturado. Nesta direção, foram entrevistados 10 colaboradores dentre os 117 participantes, escolhidos aleatoriamente. As entrevistas foram desenvolvidas em uma sessão e tiveram um tempo médio de duração de quarenta e cinco minutos.

Como resultados provenientes das entrevistas, verificou-se que todos os entrevistados, indistintamente, entenderam que este tipo de espaço para a troca de idéias com os Diretores fortalece o relacionamento entre colaboradores e empresa, a aproximação entre os colegas de trabalho e valoriza a função que cada um desempenha.

Dos 10 entrevistados, 6 disseram que nunca imaginaram participar de um “café-da-manhã” com a presença dos Diretores, e 4 destes 6, foram além, dizendo estarem surpresos pelo interesse em saber sobre o que eles pensam e sentem em relação aos clientes, a empresa e até mesmo como pessoas na vida familiar, suas aspirações educacionais e profissionais. Resumindo, sentiram-se valorizados, não apenas como “funcionários”, mas como pessoas.

Dois entrevistados fizeram questão de registrar que, embora seus Gerentes sejam acessíveis, nunca lhes perguntaram sobre os seus sentimentos em relação ao trabalho, se a experiência que acumularam ao longo do tempo no atendimento dos clientes poderia ser utilizada para alguma melhoria em suas tarefas ou de outros colegas.

Quanto à identificação dos entrevistados em relação à área da saúde e suas peculiaridades, 5 deles disseram que, mesmo que em alguns momentos lidassem com situações desgastantes, a possibilidade de ajudar as pessoas vem em primeiro lugar.

Para 8 dos entrevistados, a validade do programa é total, pois é uma grande oportunidade que todos têm de se expressarem, uma vez que, quando envolvidos nas tarefas do dia-a-dia, isto se torna impossível. Destes 8 entrevistados, 6 perguntaram se haveria continuidade no programa, externando sua vontade em dar prosseguimento a sua participação.

Em relação ao posicionamento dos entrevistados, dois comentários merecem destaque:

[...] Não esperava que a Direção se preocupasse em como me sinto quando atendo os clientes. Esta preocupação que agora sei que existe, com certeza, me motivará, ainda mais, a atender melhor a todos, inclusive os colegas. [...] O “Café-da-Manhã” foi muito interessante, descobri coisas a respeito dos colegas que nunca imaginei [...].

Tomar café-da-manhã com a Direção foi estranho. No começo estava constrangida, mas com o passar do tempo percebi que o interesse em conhecer melhor as pessoas é verdadeiro, adorei. Confesso que, conversar e apertar a mão do fundador do Grupo me deixou emocionada. Agora entendo melhor porque algumas pessoas nos dizem que a espiritualidade dele está presente.

Consoante isso, foi possível verificar que o programa conseguiu sensibilizar as pessoas quanto à importância de aumentar e consolidar os relacionamentos com clientes e colegas, valorizando suas experiências junto aos clientes nos “momentos da verdade”, o que certamente ajudará a consolidar uma cultura de serviços voltada ao cliente, servindo de suporte à retenção do mesmo.

## **Considerações Finais**

Considerando a implementação do projeto, sua evolução natural e os resultados advindos das entrevistas realizadas com participantes do programa, conclui-se positivamente sobre sua validade, bem como no que se refere à importância de sua continuidade para uma maior aproximação entre as pessoas, no contexto empresarial, independentemente de sua função e posição hierárquica.

O envolvimento de todas as pessoas da empresa com foco no cliente, na busca por melhorias na qualidade dos serviços prestados, na valorização das pessoas, de suas atividades e experiências acumuladas ao longo do tempo, proporcionou a compreensão de que uma

cultura voltada a serviços e a filosofia da organização podem contribuir para a ampliação do desempenho organizacional, levando à satisfação dos clientes internos e externos, ao fortalecimento dos relacionamentos existentes sob uma perspectiva de longo prazo, ao aumento na retenção e, até mesmo, da lealdade de clientes, à lucratividade, maior rentabilidade e, conseqüentemente, à perenização do negócio, em um ambiente tão incerto, vulnerável e competitivo como é o caso do setor da saúde.

Cabe ressaltar que o projeto proposto e implementado junto à empresa serviu, também, para demonstrar que sua base deve ser filosófica, isto é, fazer parte dos valores e princípios ou das crenças adotadas pela corporação, a fim de garantir o engajamento dos colaboradores em todos os níveis para atingir os objetivos de consolidação e de perenização do negócio, por meio do entendimento das estratégias corporativas e do posicionamento mercadológico desejado, de melhorias na qualidade dos serviços prestados e da possibilidade da empresa em suprir ou, até mesmo, exceder as expectativas dos clientes, fazendo-os perceberem que a empresa lhes presta serviços de valor superior.

### **Referências Bibliográficas**

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. *Service America! Doing business in the new economy*. New York: Warner Books Inc, 1990.

ALBRECHT, Karl. *Serviços internos*. São Paulo: Pioneira, 1994.

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERRY, Leonard L. Improve service by acting small. *Managing Service Quality*, v. 11, n. 2, p. 75-79, 2001.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BISOGNANO, Maureen. New skills needed in medical leadership. *Quality Progress*, New York, p. 32-41, June 2000.

BITNER, Mary Jo; BOOMS, B. H.; MOHR, L. A. Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 95-106, Oct. 1994.

BITNER, Mary Jo; BOOMS, B. H.; TETREAULT, Mary Stanfield. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 71-84, Jan. 1990.

BITNER, Mary Jo; FARANDA, William T.; HUBBERT, Amy R.; ZEITHAML, Valarie A. Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, v. 8, n. 3, p. 193-205, 1997.

CARLZON, Jan . *A hora da verdade*. 11. ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.

CHEBAT, Jean-Charles; KOLLIAS, Paul. The impact of empowerment on customer contact employees' role in service. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 1, p. 66-81, 2000.

- CLINEFELTER, Kathryn. Future perspectives for healthcare quality professionals. *Annual Quality Congress*, 54., ASQC, Indianapolis, p. 804-806, 2000.
- FORD, R. C.; FOTTLER, M. D. Creating customer-focused health care organizations. *Health Care Management Review*, v. 25, n. 4, p. 18, 2000.
- GUMMESSON, Evert. Service quality and product quality combined. *Review of Business*, v. 9, n. 3, p. 14-19, 1988.
- GUMMESSON, Evert. Service management: an evaluation and the future. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 1, p. 77-96, 1994.
- GUMMESSON, Evert. Are current research approaches in marketing leading us astray? *Marketing Theory*, v. 1, n. 1, p. 27-48, 2001.
- HESKETT, James L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER Jr., W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review – Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, Boston, p.110-120, 1994.
- HOWARD, J. Hospital customer service in a changing healthcare world: does it matter? *Journal of Healthcare Management*, v. 44, n. 4, p. 312-325, 1999.
- KASPER, Hans. Culture and leadership in market-oriented service organizations. *European Journal of Marketing*, v. 3, n. 9/10, p. 1047-1057, 2002.
- KERNS, Charles D.; St. CLAIR, Rod. Loyalty in managed care: a leadership system. *Journal of Healthcare Management*, v. 45, n. 3, p. 158-168, 2000.
- MacSTRAVIC, R. S. *Creating consumer loyalty in healthcare*. Chicago: Health Administration Press, 1999.
- MALLOCK, Kathy; LUSSIER, James T. Healing models for organizations: description, measurement, and outcomes. *Journal of Healthcare Management*, v. 45, n. 5, p. 332-346, 2000.
- MEYER, J. Using qualitative methods in health related action research. *British Medical Journal*, v. 320, n. 7.228, p. 178-182, 2000.
- MILAN, Gabriel Sperandio. *A estratégia de retenção de clientes e o estabelecimento de relacionamentos como vantagem competitiva: um plano de ações aplicado a uma empresa de medicina de grupo*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção na área de Qualidade e Gerência de Serviços). Escola de Engenharia, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- MILAN, Gabriel Sperandio. *A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços*. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção na área de Sistemas de Qualidade). Escola de Engenharia, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MORRISON, B. How can action research apply to health services? *Qualitative Health Research*, v. 11, n. 4, p. 436-450, 2001.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Empresa 1:1*: instrumentos para competir na era da interatividade. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN Jr., Robert H. *In search for excellence*: lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row, 1982.

REICHHELD, Frederick F.; MARKEY Jr., Robert G.; HOPTON, Christopher. The loyalty effect: the relationships between loyalty and profits. *European Business Journal*, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.

REICHHELD, Frederick F.; SASSER Jr., W. Earl. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, Sep.-Oct. 1990.

RIBEIRO, José Luis Duarte. *Trabalhando com dados qualitativos*: introdução e pesquisa de opinião. Notas de Aula. Escola de Engenharia, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

RIBEIRO, José Luis Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, José Luis Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio (Eds.). *Entrevistas individuais*: teoria e aplicações. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p.9-22.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2<sup>nd</sup> edition. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

SCHNEIDER, Benjamin. Notes on climate and culture. In: LOVELOCK, Christopher H. (Ed.). *Managing services*. Prentice Hall, 1988.

SIEHL, C. Cultural leadership in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, v. 3, n. 2, p. 17-22, 1992.

STUART, F. Ian. The influence of organizational culture and internal politics on new service design and introduction. *International Journal of Service Industry Management*, v. 9, n. 5, p. 469-485, 1998.

TAX, Stephen S.; STUART, F. Ian. Designing and implementing new services: the challenges of integrating systems. *Journal of Retailing*, v. 73, n. 1, p. 105-134, Spring 1997.

THIOLLENT, Michel. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

WILSON, Alan M. The nature of corporate culture service within a service delivery environment. *International Journal of Service Industry Management*, v. 8, n. 1, p. 87-102, 1997.

WOLF, E. A new approach to healthcare marketing. *Healthcare Executive*, v. 16, n. 1, p. 12-16, 2001.

WOLCOTT, Harry F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 2, p. 35-48, Apr. 1988.