



**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO / UFRGS**

**GESTÃO EM SAÚDE 2006**

**TURMA 2005**

**PROJETO**

**DE**

**RELACIONAMENTO**

**PERSONALIZADO**

Aluna: Andréa Karin Possamai

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO / UFRGS**  
**GESTÃO EM SAÚDE 2006**  
**TURMA 2005**

**PROJETO**  
**DE**  
**RELACIONAMENTO**  
**PERSONALIZADO**

**Aluna: Andréa Karin Possamai**

**Professor: Paulo Cezar D. Motta**

## Sumário

<b>Introdução.....</b>	<b>5</b>
A Empresa	
1 – Histórico.....	6
2 – Identificação e Dados Cadastrais.....	6
2.1 – Estrutura da Empresa.....	6
2.2 – Utilização da Infra-estrutura.....	8
2.3 – Missão .....	8
2.4 – Princípios.....	8
3 – Análise.....	9
3.1 – Pontos fortes.....	9
3.2 – Oportunidades.....	9
3.3 – Pontos fracos.....	10
3.4 – Segmentação.....	10
3.5 – Mix do Marketing.....	10
4 – Organograma.....	11
5 – Desenvolvimento do projeto.....	12
5.1 – Plano de ação do Projeto de Relacionamento.....	12
5.2 – Programação.....	13
5.2.1 – Conscientização.....	14
5.2.2 – Expansão.....	15
5.2.3 – Comprometimento.....	15
5.3 – Estratégias.....	16
5.3.1 – Método de implementação das estratégias.....	17
5.3.2 – Desafios enfrentados.....	18

5.3.3 – Fases de implementação das estratégias.....	19
5.4 – Os Colaboradores e o Projeto.....	22
5.4.1 – Pesquisa de clima organizacional.....	23
5.4.2 – Dispositivos de Endomarketing.....	24
5.4.3 – Manual do colaborador.....	26
5.4.4 – Circulares.....	27
5.4.5 – Mural e Cartazes motivacionais.....	27
5.4.6 – Palestras internas.....	28
5.4.7 – Atividades festivas.....	28
5.4.8 – Ginástica laboral.....	29
5.4.9 – Intranet .....	29
6 – Treinamento de funcionários.....	30
7 – Aplicação do projeto.....	33
7.1 – Cronograma.....	34
8 – Controle de qualidade.....	38
<b>9 – Conclusão.....</b>	<b>40</b>
<b>10 – Bibliografia.....</b>	<b>41</b>

## Introdução

A cada dia que passa, um fato se torna mais evidente: os diferenciais de tecnologia, preço e qualidade do produto e dos serviços não são mais os fatores críticos de sucesso das empresas. Estes fatores estão virando commodities.

Atualmente a propriedade e a utilização de informações dos clientes para personalizar os relacionamentos são determinantes para o sucesso de uma organização. Pequenas atitudes fazem grande diferença no momento do usuário decidir voltar ou indicar a clínica. Tendo também que entender as oportunidades para conquistar a fidelidade do usuário, identificar o que é desestimulante, recuperar os insatisfeitos, dar valor excepcional com personalidade positiva, dando a ele experiências convenientes, ou seja, superando suas expectativas.

Como é de suma importância que as pessoas saibam que os objetivos e metas da Visioclínica Clínica de Oftalmologia é atender com excelência seus pacientes, foi idealizada a estratégia de desenvolver o projeto de relacionamento personalizado aos usuários da clínica, principalmente por ser esta, uma clínica de atendimento especializado.

Após o desenvolvimento, o projeto foi gradativamente sendo implantado e o êxito comprovado, só foi conquistado por causa do comprometimento da maioria dos colaboradores, principalmente os líderes, que compreenderam o papel e a importância da comunicação interna, fazendo da motivação fator primordial para a concretização do projeto, lembrando que o papel do gestor em transmitir a idéia de que todos estão envolvidos, criou um clima de parceria e de confiança.

## **1 – Histórico**

Fundada em 01/04/1990, por cinco médicos oftalmos, a Visioclínica Clínica de Oftalmologia atua na área médico-oftalmológica com o intuito de proporcionar aos seus usuários qualidade de vida através dos procedimentos e equipamentos com os quais seus médicos e colaboradores se esforçam ao máximo para atender à população da cidade de Caxias do Sul e região, tendo como objetivo principal a satisfação total das pessoas, que na clínica procuram a solução para seus problemas oftalmológicos.

## **2 – Identificação e Dados Cadastrais**

A Visioclínica está localizada na Rua Os 18 do Forte, 1110 – no centro da cidade de Caxias do Sul. O atendimento aos usuários acontece das 07h30min às 19h00min, de segunda à sexta-feira.

### **2.1 – Estrutura**

Sua infra-estrutura consiste em cerca de 660 m<sup>2</sup> distribuídos em recepção, consultórios, salas de exames, sala de procedimentos, sala de curativos e sala de lentes de contato.

Possui 08 setores no total, sendo eles:

- **Recepção:** Setor responsável pelo atendimento e encaminhamento dos usuários, também responsável pelas chamadas telefônicas;
- **Administração-Financeiro:** Neste departamento é realizada toda a parte burocrática e financeira da clínica;

- Médicos Oftalmologistas: Responsáveis pelas consultas dos pacientes;
- Lentes de Contato: Setor onde são realizados os testes de lentes de contato, bem como a adaptação das mesmas;
- Exames: Setor encarregado dos exames e dos laudos. Neste setor são feitos exames de ecobiometria, ecografia, paquimetria, campimetria, topografia, PAM, mapeamento de retina, curva de tensão diária e ainda, procedimentos como Laser de Argônio e Yag Laser;
- Consultórios: Setor onde são realizados procedimentos como refração, tonometria, fundo de olho e microscopia;
- Higienização, limpeza e conservação;

A clínica é composta por nove Médicos Oftalmologistas e catorze colaboradores.

Na clínica são realizadas consultas, exames, procedimentos a laser, porém as cirurgias são realizadas no hospital e o pós-operatório na clínica.

Dentre os colaboradores a clínica possui uma Administradora, uma Técnica de Enfermagem, uma Telefonista, nove Secretárias, um Office-boy e uma Encarregada da Higienização.

Os médicos estão divididos em três grupos e para cada grupo três secretárias exclusivas dão continuidade ao atendimento

Os outros colaboradores atendem a todos os médicos nas mais diversas tarefas.

No dia a dia da clínica acontece um grande número de consultas, geralmente marcadas com antecedência e com intervalo de uma hora para que o atendimento seja de excelente qualidade e atenção. [Além de consultas também acontecem

revisões de cirurgias, procedimentos, exames, marcação de consultas e cirurgias, urgências, bem como, a busca e adaptação de lentes de contato ou óculos.]

## **2.2 – Utilização da Infra-Estrutura**

- Agilidade no atendimento pela informatização;
- Total confidencialidade das informações;
- Registro de 100% dos contatos;
- Facilidade no gerenciamento;
- Flexibilidade para replanejamento;
- Implantação das políticas operacionais do usuário;
- Aumento da gama de serviços oferecidos;
- Ampliação de horários de atendimento;
- Equipe altamente treinada e motivada.

## **2.3 – Missão**

Valorizar o ser humano através de sua qualidade de vida, fornecendo um atendimento que supere as expectativas dos padrões exigidos.

## **2.4 – Princípios**

- Facilitar, estreitar o relacionamento e o contato com os usuários de forma rápida, segura e confiável, otimizando resultados e buscando a qualidade nas ações do atendimento;
- Valorizar os colaboradores através da capacitação, estimulando sua auto-realização;

- Manter equipamentos e processos atualizados, a fim de garantir qualidade de serviços;
- Ética, relacionamento transparente e criterioso em todos os âmbitos;
- Melhorar os ambientes internos e externos;
- Ter a qualidade como condição essencial para o atendimento dos nossos princípios.

### **3 – Análise**

A base da administração determina que seja conhecida a estrutura interna, sendo fundamental para se adaptar as exigências externas, o relacionamento personalizado vem para estender esse conceito, ou seja, além de conhecer a estrutura, é preciso se relacionar e criar vínculos com os usuários e conseguir atender de forma precisa e eficiente as suas exigências.

#### **3.1 – Pontos fortes**

- Qualidade e agilidade no atendimento e procedimentos;
- Capacidade administrativa que irá permitir uma análise geral positiva;
- Excelente relacionamento inter-pessoal interno e externo.

#### **3.2 – Oportunidade**

- Novos métodos e equipamentos exclusivos da oftalmologia;
- Investir na qualidade humana.

### **3.3 – Pontos fracos**

- Falta de estacionamento próprio e exclusivo para os usuários.
- Espaço físico necessitando ampliação.

### **3.4 – Segmentação**

- A clínica oferece atendimento para empresas públicas e privadas;
- Atendimento particular e com vários convênios;
- Fabricação de lentes de contato;
- Exames laboratoriais.

### **3.5 – Mix do Marketing**

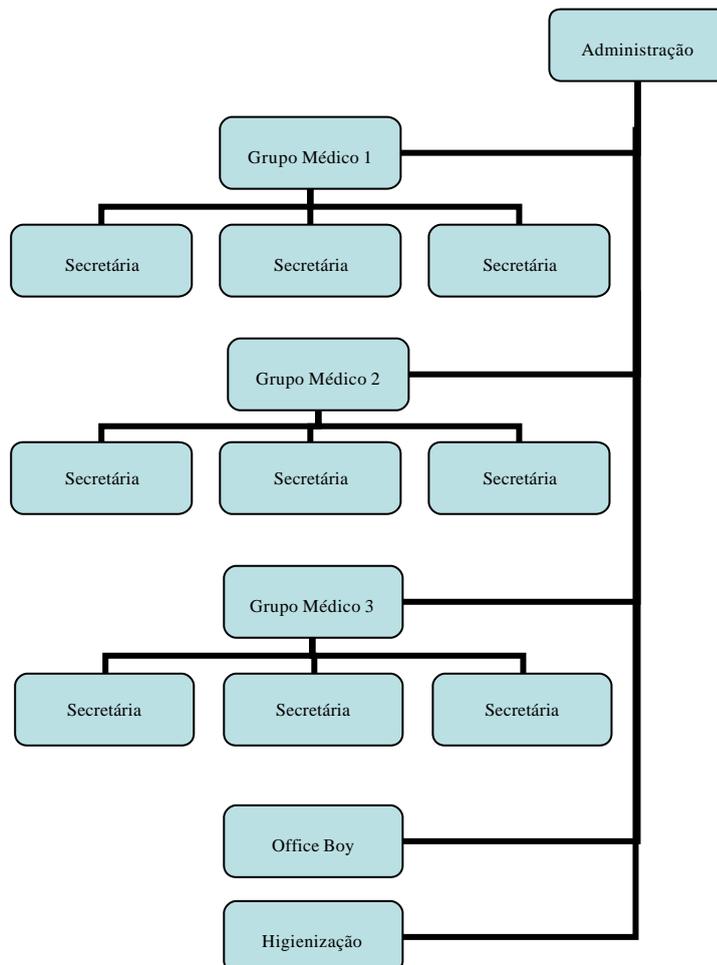
- Telemarketing ativo e receptivo, para esclarecer tudo sobre o funcionamento da clínica, tanto sobre produto e serviços como reclamações e sugestões;
- Grupo de apoio para as secretárias, oferecendo suporte para eventuais dificuldades no atendimento;
- Área de pesquisa de mercado.

## 4 – Organograma

A representação organizacional está em uma situação estrutural geral.

- O nível hierárquico e a tomada de decisões;
- Relações entre superior-subordinado;

Estabelece a divisão no trabalho para análise, supervisão, monitoramento e setores. Desta forma, atende as necessidades operacionais da empresa.



## **5 – Desenvolvimento do Projeto**

Pesquisas comprovam que as empresas em cinco anos perdem 50 % de seus usuários e 70 % destas pessoas deixam de procurar pelas mesmas por causa de mau relacionamento.

Por mais que se defendam estratégias focadas na satisfação dos clientes, é preciso entender, no espírito das relações com os mesmos, existe a necessidade de interagir com a prática.

O meio que atinge isto, mais notavelmente é o contato face a face com o cliente, que, mesmo sendo o mais dispendioso, justifica todo o investimento.

Ao ser considerado o meio certo para a comunicação com os usuários foi decidido por uma mensagem simples, porém eficiente, que visa atingir as pessoas certas, ser facilmente entendida, lembrada por um período de tempo razoável e aplicada de imediato.

A partir disto o projeto criou forma e gerou o que se segue.

### **5.1 – Plano de Ação**

A Visioclínica Clínica de Oftalmologia está inserida no mercado a mais de 15 anos. No decorrer destes anos foram introduzidas algumas técnicas e sistemas de relacionamento com os usuários da clínica, principalmente por ser esta, de atendimento médico especializado.

Com o intuito de melhorar ainda mais e se adequar às novas tendências, foi necessário desenvolver este projeto, que busca a construção, a manutenção e a fortificação do relacionamento entre

a clínica, seus colaboradores e conseqüentemente com seus usuários.

## **5.2 – Programação**

O primeiro passo foi detectar os objetivos que a clínica vinha buscando dentro deste campo, a partir daí, foi a estruturação deste projeto de relacionamento que está sintonizado com estes objetivos.

Este projeto previu quatro fases distintas:

- Identificação de usuários: captação de dados básicos dos usuários para um banco de dados;
- Diferenciação: Aplicação de regras de diferenciação para separar os usuários segundo categorias lógicas (exemplo: primeira consulta, usuário eventual, usuário pontual, usuário fiel, usuário defensor, usuário propenso, etc... );
- Interação: No dia a dia da clínica com o usuário há uma interação que foi documentada num banco de dados, pesquisada e combinada para fazer ações de marketing relevantes;
- Personalização: Analisar tudo o que a clínica aprendeu sobre seus usuários (que tem hábitos e preferências individuais), transformando em comunicação e atendimento.

A partir destes conceitos, foram sendo trabalhados outros pontos determinantes como os que se seguem.

### 5.2.1 – Conscientização

“Cumprimente seu usuário e crie afinidade imediata”.

Em atendimento ao consumidor, 80 % do sucesso é tratar o usuário como uma visita que acabou de aparecer. Cumprimentar cordialmente, seja pessoalmente ou pelo telefone, significa muito.

Para chegar a esta conscientização foi realizada uma pesquisa com os próprios usuários que responderam a uma simples pergunta:

- Quanto tempo havia esperado para ser atendido?
- Em todos os casos, a estimativa de tempo decorrido era muito maior do que o tempo real. Um usuário que esperava trinta ou quarenta segundos freqüentemente achava ter esperado três ou quatro minutos. Este fenômeno já foi constatado a partir do aparecimento do comércio eletrônico, quando as pessoas passaram a ter o poder de concentração de um inseto, por isso, não dando a atenção imediata ao usuário, ele sai rapidamente ou se ressentirá por não lhe ser dada a atenção desejada.

Após a implantação do projeto de personalização de relacionamento, tendo como base estes dados, assim que o usuário entra na clínica, ou faz contato telefônico, em no máximo dez segundos ele já é prontamente atendido.

Logo após segue-se algumas regras básicas, como a de falar com o usuário olhando em seus olhos, pois, também é comprovado que este ato promove conforto e tranqüilidade para o usuário.

Outra atitude é “sorrir com os olhos e com a boca”, isto dirá aos usuários da clínica que eles vieram ao lugar certo e que estão em terras amigáveis.

A partir deste momento a confiança já foi estabelecida, fator determinante na construção do relacionamento.

### **5.2.2 – Expansão**

A expansão refere-se ao aumento de benefícios obtidos pelos usuários da clínica através da implantação de novos equipamentos que facilitam e aceleram o processo entre a consulta, os exames laboratoriais e o diagnóstico, que são realizados dentro da estrutura da clínica sem que o usuário precise se deslocar, a fim de realizarem procedimentos como refração, tonometria, fundo de olho, microscopia, Laser de Argônio, Yag Laser, entre outros.

O índice de satisfação comprovou-se através da seguinte pergunta: -“O que você achou das modificações realizadas na clínica?”.

De forma unânime os usuários da clínica aprovaram as mudanças e o diferencial do atendimento fez com que fossem transmitidos sentimentos e benefícios percebidos pelos mesmos.

### **5.2.3 – Comprometimento**

O comprometimento representa o mais alto estágio da união do relacionamento, refere-se à implícita ou explícita promessa de continuidade relacional entre a clínica e seus usuários e o mesmo tende a ser maior quando as pessoas sentem que suas decisões não são facilmente reversíveis, são significativas para os outros e foram tomadas no exercício da livre escolha. A conceituação de comprometimento mostra que processos informacionais e de

identificação terão impacto indireto na lealdade e na resistência à mudança a ponto de querer mantê-lo indefinidamente.

Uma pesquisa foi realizada para testar o comprometimento da clínica/usuário e vice versa, ficando constatado que o motivo principal está fortemente baseado na localização, na amizade e no fato de outras clínicas não apresentarem benefícios adicionais.

Outro fator importante que garante o comprometimento para com o usuário é a quantidade de entusiasmo interno, desde a gerência, administrativo, médicos, técnicos de enfermagem e os colaboradores em todos os níveis de atuação se envolver nos esforços através de: sugestões, sessões de debate livre de idéias, sendo reconhecidos e incentivados a excelência no atendimento.

Assim, a análise dos resultados identificou que a comparação, troca de informações, confiança, juntamente com as estratégias de investimento e de aspectos simbólicos, constituem os principais elementos que configuram a confirmação do comprometimento.

Enfim, o comprometimento para com os usuários, apresentou a percepção no sentido da antecipação das necessidades e da disponibilidade integral para satisfazê-los.

### **5.3 – Estratégias de fidelidade**

Para garantir o sucesso da implantação do Projeto de Relacionamento Personalizado aos usuários da Clínica de Oftalmologia foi necessário focar sete áreas estratégicas:

- Entender as “oportunidades” para conquistar e manter o usuário;
- Identificar o que é “desestimulante” para o usuário;

- “Recuperar” usuários insatisfeitos;
- Dar aos usuários um “valor” excepcional;
- Melhorar as “informações” dadas aos usuários;
- Mostrar uma “personalidade” positiva e agradável tanto da clínica como dos seus componentes;
- Tornar as experiências do usuário “convenientes”.

Ao julgar a qualidade usada em padrões objetivos são mais ou menos os mesmos para todos os usuários. Mas avaliar a satisfação com toda a certeza, vai além do simples serviço prestado. Isto depende de como as expectativas foram atendidas ou excedidas, obtendo esta informação através de coleta de dados, usando o “feedback” do usuário.

Com esta preocupação, ao implantar este projeto, a clínica objetivou um atendimento diferenciado a diversos tipos de usuários de forma a tratar cada um da maneira que gosta de ser tratado e exceder qualquer limite já previsto. Deste pensamento surgiu o lema:

“Obter satisfação, reter e fidelizar o usuário,  
superando o que este prevê de maneira positiva.”

### **5.3.1 – Método da implementação das estratégias**

O método foi desenvolvido com a estratégia de ser unicamente aplicável às pessoas e à cultura organizacional da clínica e de seus usuários.

### 5.3.2 – Desafios enfrentados

Os desafios enfrentados pela organização foram os seguintes:

- Convencer os funcionários de que a gerência fala sério sobre melhorias consistentes na fidelidade do usuário e que a ênfase não é um modismo passageiro ou um slogan vazio. A solução foi mostrar que a organização ofereceria os recursos para fazer a estratégia funcionar.
- Fornecer as ferramentas de que os funcionários precisavam na forma de treinamento adicional e motivação para aplicar as técnicas de conquista da fidelidade do usuário.
- Criar ou modificar os sistemas de recompensa para apoiar a estratégia, trabalhando continuamente para entender o que o usuário prevê e, depois, superar o que é previsto.
- Criar uma coerência na ênfase da estratégia para que todos pudessem dispersar o sentimento de que “isto também vai passar”.
- Fornecer aos colaboradores a qualificação de que precisam para resolver os desafios ou problemas com os usuários. Foi então que usamos especialistas externos conforme a necessidade.
- Divulgar os esforços de conquista da fidelidade para que os vários “stakeholders” (usuário, usuários potenciais, colaboradores, a comunidade, acionistas) permanecessem cientes dos resultados.
- Distribuir responsabilidades e envolver todo o pessoal da clínica na evolução e crescimento da estratégia.

### 5.3.3 – Fases da implementação das estratégias

O envolvimento da equipe variou com o tempo. No início da implantação esteve mais fortemente envolvida. À medida que a estratégia se integrou à cultura da empresa, seus esforços foram diminuídos.

O aspecto mais importante deste processo de desenvolvimento de estratégia foi transformar a fidelidade do usuário em uma prioridade contínua, e não apenas como sendo um “programa”.

As fases da implementação das estratégias dividiram-se em três, as necessidades tanto da equipe de direção como da organização serão mostradas a seguir, não estando em ordem cronológica, pois, algumas atividades se sobrepõem.

#### Fase 1: Planejamento Estratégico e Avaliação das Necessidades

Responsabilidade da Equipe de Direção do Projeto:

- Avaliação das necessidades (grupos de focalização com funcionários para determinar as preocupações sobre prestar serviço e o treinamento necessário);
- Pré-teste – medição dos resultados atuais;
- Determinação dos objetivos com esclarecimento das metas;
- Análise dos dados da empresa sobre cliente e/ou grupos de focalização com usuário.

### Responsabilidade da Empresa:

- Participação e apoio;
- Funcionários coletando dados sobre a fidelidade do usuário;
- Participação do gerente mais envolvido com a implementação (o patrocinador do programa);
- Permitir o acesso a dados ou conseguir os participantes do grupo de focalização.

### Fase 2: Treinamento e Motivação

#### Responsabilidade da Equipe de Direção do Projeto:

- Retirada do gerente e lançamento da estratégia para visualizar o método recomendado pela equipe;
- Distribuição de livros, sessões de treinamento para todos os funcionários que incluam a importância da fidelidade do usuário, as atitudes para o atendimento ideal, habilidade de comunicação e atividades para o comprometimento.

#### Responsabilidade da Empresa:

- Administradores de treinamento ( de fora da empresa);
- Permitir que todos os funcionários ( incluindo gerentes) possam ir às sessões de treinamento no horário de trabalho ou que sejam compensados por horas extras.

### Fase 3: Apoio para a continuação ( Acompanhamento )

#### Responsabilidade da Equipe de Direção do Projeto:

- Pós-teste. Repetir o índice de fidelidade do usuário e contar os pontos;
- Enviar correspondência regularmente para os principais gerentes;
- Sessões de treinamento não obrigatórias sobre tópicos relacionados para reforço;
- Participação no desenvolvimento do programa de recompensas;
- Repetições regulares das sessões de treinamento para novos contratados. Material e/ou release para o boletim informativo da clínica;
- Encorajar a contratação de pessoas que têm boas atitudes para com as pessoas que forem vistas fazendo um excelente trabalho em outra empresa.

#### Responsabilidade da Empresa:

- Funcionários reunindo dados sobre o usuário da clínica;
- Divulgar e estimular o comparecimento a treinamentos;
- Criar um sistema de recompensas e celebrações;
- Fornecer canais para distribuir os boletins informativos/release;
- Manter um arquivo de funcionários potenciais.

## **5.4 – Os colaboradores e o projeto (Endomarketing)**

Durante muito tempo, a manutenção do emprego era o único estímulo aos colaboradores brasileiros. Aos gerentes era dado o papel de “feitores”, cuja atribuição resumia-se no “controle” da atividade, da limpeza, do horário, etc...

Embora já tenha havido uma evolução profunda que premiasse a inteligência emocional, a criatividade e os níveis de informação, ainda restam resquícios de uma cultura de muito controle e pouco incentivo, o que faz com que algumas empresas continuem acumulando funcionários cumpridores de regras, mas que não agregam valor à empresa.

O “Endomarketing” ou marketing interno, já está mais do que comprovado como sendo o fator primordial para o sucesso de uma empresa.

Baseando-se nesta idéia, este projeto de relacionamento personalizado teve como prioridade a implantação de ações focadas para o público interno, tendo como maior objetivo conscientizar seus colaboradores e chefias da importância em atender com excelência os integrantes da organização.

É imprescindível que todas as pessoas saibam a respeito dos objetivos, estratégias e metas da organização, ou seja, quanto mais o colaborador conhece a sua empresa, mais se integra e se adapta. Os colaboradores precisam se sentir parte da clínica. Estando em sintonia com o que a empresa espera delas e saibam o que podem esperar da organização.

Tendo em vista que a maioria das pessoas dedica ao trabalho apenas 25% da sua capacidade e os outros 75% representam à falta de engajamento / motivação, este projeto procurou em quase

sua totalidade, investir na aproximação da clínica/colaborador, descobrindo com os próprios sobre o que os motiva.

#### **5.4.1 – Pesquisa de clima organizacional**

A pesquisa de clima organizacional proporcionou a este projeto um diagnóstico onde a clínica fez uma análise da qualidade do ambiente de trabalho e dos principais fatores que influenciam a motivação, o ambiente e o grau de confiança dos colaboradores com a mesma.

Através da pesquisa foi possível identificar os indicadores precisos, capazes de subsidiar ações de intervenção, monitoramento e acompanhamento de melhorias que se fizeram necessárias, para o equilíbrio entre a realização profissional e o desempenho organizacional.

Esse diagnóstico auxiliou na organização de algumas ações e na verificação das reais necessidades de seus colaboradores, produzindo um maior resultado, atacando os pontos críticos com programas de treinamento.

Além disso, foi verificado em algumas pesquisas anteriores, que, a participação em pesquisas como esta, promoveu uma considerável elevação nos níveis de motivação entre os colaboradores, fazendo com que os mesmos pudessem refletir sobre suas realidades e o seu desempenho profissional.

O planejamento estratégico da organização foi uma ótima oportunidade de avaliação de lideranças em torno dos mesmos objetivos, devido a uma revitalização nas diretrizes estratégicas, na reorganização e redefinição quanto à realização de outros trabalhos no nível de liderança da organização.

Várias ações foram utilizadas pelo projeto de relacionamento personalizado aos usuários da clínica, algumas ainda engatinhando por assim dizer no seu curso de eficácia, porém, mais adiante desta explanação, serão mostradas algumas formas de melhorar e potencializar estes canais.

#### **5.4.2 – Dispositivos de Endomarketing**

O endomarketing mais do que simplesmente informar, serve para disciplinar a direção da empresa para determinadas atitudes de aproximação com o funcionário. Ele está se tornando uma ferramenta de grande importância para as organizações.

A razão é que através de um planejamento de endomarketing, onde o primeiro procedimento a ser trabalhado é o de manter o usuário interno (colaborador) envolvido e informado com os objetivos estabelecidos, pelas estratégias e metas que a clínica pretende atingir.

Outra ferramenta do endomarketing é que o cliente interno precisa conhecer o produto, os serviços e procedimentos, para que possa atender de forma mais coerente, com rapidez e eficiência, identificando e solucionando as necessidades do usuário externo.

Integrar a clínica com seus colaboradores é tão importante quanto integrá-la com seus usuários. Colaborador consciente de sua importância na clínica é o mais forte aliado para a obtenção do sucesso.

As ações de endomarketing definidas neste projeto foram idealizadas no intuito de melhorar a comunicação interna, no sentido de tornar mais rápida a circulação das informações.

Com instrumentos extremamente visuais, o endomarketing dividiu-se em três etapas:

- Foi passada uma visão sublimada da vida, sentimentos que fazem parte do dia-a-dia, questões com as quais as pessoas se deparam e com as quais se emocionam, valores e atitudes que mostram as pessoas no seu íntimo, enfim, tudo aquilo que toca o coração e, ao mesmo tempo, nos faz melhores. É a vida como ela deve ser pela vontade dos nossos corações, vista de quem deseja o melhor, a partir de coisas muito simples, tipo: felicidade é poder observar um filho dormindo e ver como ele cresceu.
- O primeiro momento trabalhou a “felicidade” no ambiente em que vivem os colaboradores da clínica (pessoal e profissional), ressaltando aspectos que até então pareciam despercebidos.
- O segundo momento do programa abordou não mais a vida, e sim o elemento humano, a pessoa, o profissional, aquele que coloca o que há de melhor, ou seja, toda a sua energia para fazer bem feito. Esta etapa valorizou a tarefa a partir da conjugação de todas as forças do ser humano, potencializando cada gesto. É o valor da energia que estava intrínseco em cada um deles.
- Aqui se abordou a criança bem cuidada, a comida bem feita, o afago ao colega, as palavras certas nas horas difíceis. Para isso, foi utilizada a linha da verdade, intimista, que aborda a alma, seus anseios, suas aflições, associada à capacidade que cada pessoa possui de se superar em cada ato, por mais difícil que sejam as questões da vida.

- O terceiro momento tratou do ser humano que constrói e que é capaz de entregar seu tempo, trabalho e talento para o bem estar de outra pessoa. Daquele ser consciente da importância do coletivo, capaz de abrir mão das suas próprias necessidades por causas maiores. Foi o momento da valorização daquele que se destacou em algumas atividades comunitárias, em algum agrupamento de pessoas em que o objetivo seja o da “ajuda”.

Agora fica mais claro o conceito de superação de expectativas por parte dos colaboradores, pois a clínica sempre esperou que ele fosse um bom profissional. Se, além disso, ele conseguiu ser líder comunitário, uma pessoa que ajuda as outras, passou a ser realmente “maior”. Aqui, comprovou-se que as pessoas são capazes de construir, em torno de si, algo maior do que as próprias ações.

Este programa é apenas o início de um esforço de longa duração e os três momentos acima foram colocados exatamente para que houvesse uma preparação das pessoas.

Primeiro falou-se da vida, depois das pessoas. Primeiro foram abordados os aspectos gerais, depois os específicos.

#### **5.4.3 – Manual do colaborador**

Um instrumento de integração bem escrito, contendo informações para os funcionários que estão ingressando na clínica, esclarecendo quanto à missão, a filosofia, os objetivos, as metas, bem como, orientações quanto ao uniforme, uso do crachá de identificação, cartão ponto, horários, faltas, pagamento,

limpeza, jornada de trabalho, benefícios e também um código de postura interna.

Em nível de texto o manual está bem completo, a sugestão levantada pela equipe, seria de mudar o aspecto visual para facilitar a sua utilização pelos colaboradores, ficando estabelecido que o mesmo fosse impresso em formato de livro de bolso, acrescentando ilustrações gráficas.

#### **5.4.4 – Circulares**

As circulares foram criadas para repassar as novas informações com o intuito de manter os colaboradores atualizados sobre qualquer novidade que porventura possam ocorrer.

#### **5.4.5 – Mural e cartazes motivacionais**

O objetivo dos murais é o de informar aos colaboradores sobre assuntos gerais da empresa.

Foram colocados dois murais, um ao lado do outro. O primeiro designado a assuntos profissionais e o outro a assuntos de interesse geral.

A localização, estrategicamente escolhida, foi a área de alimentação, onde há maior circulação dos colaboradores.

A atualização dos mesmos ficou sob responsabilidade do setor administrativo.

Os cartazes motivacionais estão distribuídos em murais localizados nas áreas de atendimento, com mensagens referentes ao dia-a-dia dos colaboradores, juntamente com informações referente à organização (aniversários, novidades, normas, etc...).

#### **5.4.6 – Palestras internas**

As palestras internas são realizadas esporadicamente para tratar dos melhoramentos e do aperfeiçoamento profissional dos colaboradores.

#### **5.4.7 – Atividades festivas**

Com base na idéia que as pessoas gostam de trabalhar numa empresa descontraída, foram desenvolvidos rituais regulares como, pipoca nas sextas-feiras à tarde, comemoração de aniversário e do funcionário do mês.

Além da integração entre os colaboradores é importante que se faça a integração com seus familiares em datas como:

- Dia da Mulher: distribuição de uma rosa a cada colaboradora da clínica (Ato este também estendido às clientes da clínica).
- Páscoa: doces são distribuídos para comemorar a data.
- Dia das mães: distribuição de brindes às mães funcionárias, bem como, palestras e demonstração de produtos de beleza são sempre bem vindos nesta data.
- Natal e Final de Ano: uma festa realizada no início do mês de Dezembro onde é presenteado ao colaborador uma cesta de natal e um brinquedo aos filhos de 0 a 10 anos.

Após a implantação destas comemorações observou-se que o clima de satisfação dos colaboradores superou todas as expectativas, traduzindo uma completa harmonia.

#### **5.4.8 – Ginástica laboral**

Apresenta-se dentro dos padrões, foi contratado um professor de educação física e todas as manhãs, dentro do horário de trabalho, são realizadas séries de exercícios voltadas à melhoria de qualidade de vida dos colaboradores.

#### **5.4.9 – Intranet**

Tendo em vista que o sistema informatizado da clínica está conectado em rede, a implantação de uma intranet foi de suma importância para o desenvolvimento do endomarketing.

A intranet é uma comunicação interna que visa ouvir sugestões, críticas, reclamações ou elogios por parte de seus colaboradores, sejam de caráter de relacionamento ou gestão de empresa.

Foi desenvolvido como mais uma ferramenta, com o objetivo de monitorar o clima organizacional, sendo, outro acesso ao colaborador para conhecer melhor a clínica e o que a mesma está planejando em prol do seu funcionário e para o crescimento da mesma, oferecendo maior liberdade para sugerir ou criticar, agilizando o processo de comunicação entre os diversos níveis da clínica.

As informações são encaminhadas através de um ícone para o pessoal da assessoria e comunicação interna, que realiza a triagem e analisa a informação repassando para o responsável ou fazendo a divulgação quando de interesse coletivo na própria página da intranet.

As informações coletadas e as ações tomadas são divulgadas em relatórios mensais, mantendo o sigilo do programa. O

colaborador recebe o retorno quando necessário, pela chefia imediata. Anualmente pela intranet, é realizada uma pesquisa de clima organizacional.

## **6 – Treinamento de funcionários**

Analisando os problemas mais comuns do dia-a-dia da clínica, o projeto de relacionamento personalizado idealizou um treinamento baseado em qualificar os colaboradores com qualidade total, visando sanar as deficiências existentes, tais como:

- Deficiência no atendimento telefônico: como solução foi implantada tecnologia apropriada para a demanda de ligações recebidas diariamente, com sistema de áudio constitucional da clínica;
- Falhas da recepção: as recepcionistas passaram por treinamentos especializados com intuito de agilizar o atendimento entre a recepção e o direcionamento do paciente ao procedimento adequado, satisfazendo as necessidades de cada usuário;
- Atendimento médico: conscientização do corpo médico no sentido de realizarem o atendimento igualitário.

Competência é o conjunto de habilidades aliadas aos conhecimentos necessários para antecipar, identificar e satisfazer as necessidades dos usuários.

Pessoas excelentes em atendimento trabalham para aprender e crescer continuamente. Elas sabem o quão importante é permanecer atualizado sobre suas organizações, produtos, serviços e procedimentos. Sabem que somente elas são

responsáveis, em última análise, por aperfeiçoar suas habilidades e aumentar seu valor e profissionalismo.

Treinamento traz competência. Os usuários obtêm um senso de confiança e tranquilidade quando vêem funcionários competentes.

A partir deste conceito este projeto tratou não só de treinar como também de retrainar constantemente os colaboradores da clínica.

As pessoas esquecem rapidamente os conceitos que lhes são ensinados nos treinamentos.

Exposição repetida às mesmas idéias sempre são necessárias para serem aplicadas no dia-a-dia e, para que isto aconteça, o treinamento não deve ser realizado uma vez por ano e sim, continuamente. No caso deste projeto ficou decidido em ser realizado mensalmente.

O treinamento acontece em salas de aulas formais, envolvendo práticas e acompanhamento regular.

As avaliações periódicas relatam as dificuldades que necessitam de atenção no próximo treinamento.

Foi estimulado aos colaboradores listar as dúvidas ou as habilidades que precisam aperfeiçoar e aprender, respondendo às seguintes perguntas para cada uma das categorias descritas:

- Que outras informações ou habilidades extras você gostaria de saber/ ter sobre:

- A clínica, departamento ou procedimentos?
- Os produtos e serviços que trabalhamos?
- Lidar com os usuários de maneira eficaz?

A partir daí é estimulado que o colaborador compartilhe as respostas com os superiores e trace um plano em conjunto para obter o treinamento adequado.

Os novos funcionários já no primeiro dia de trabalho, são submetidos a um treinamento inicial que deixa claro regras básicas de procedimentos expressamente proibidos na clínica.

São eles:

- Evitar conversar uns com os outros sobre assuntos pessoais na presença de algum usuário;
- Nunca zombar de um usuário (nem zombarias sutis, nem piadas pelas costas);
- Nunca responder ironicamente ao comentário de um usuário;
- Nunca permitir que o telefone interrompa uma conversa face a face com o usuário;
- Nunca criticar ou depreciar os outros, presentes ou ausentes;
- Queixar-se da clínica ou departamento;
- Nunca usar de grosserias ou provocar sentimentos ruins entre as pessoas;
- Nunca fazer insultos raciais, religiosos ou sobre sexismo;
- Nunca flertar ou fazer comentários com insinuações indesejadas.

E como regra geral, o procedimento ideal:

- Torne seus comentários positivos e otimistas;
- Seja solidário a todas as pessoas que utilizam a clínica;
- Dê aos outros o benefício da dúvida;
- Elogie espontaneamente e freqüentemente.

Um colaborador mais experiente observa e ajuda ao novo colaborador, que se beneficia da crítica e do conforto de saber que o apoio ajuda se algum problema surgir. No caso do colaborador experiente sente-se contribuindo na função de supervisor e controlador.

## **7 – Aplicação do Projeto**

Preocupada com seu futuro, a Visioclínica que já havia implantado algumas ações internas, focando a qualificação e motivação de seus colaboradores, visualizou a necessidade de melhorias dessas ações, implantando este projeto para acrescentar o que se fazia necessário em âmbito geral.

Para acontecer a aplicação do projeto de relacionamento personalizado aos usuários da Visioclínica, foram necessárias diversas reuniões, treinamentos e revisões. Ainda assim, há muitos pontos que deverão ser adaptados com o passar do tempo, embora os colaboradores em geral, juntamente com a Administração procuram, cada vez com mais afinco, aderir às novas ações proposta pelo projeto.

Admitindo que as pessoas sejam diferentes umas das outras e que cada uma possui uma personalidade única, aceitando esta diversidade e aprendendo a apreciar as diferenças, sabendo que as necessidades das pessoas são basicamente as mesmas em algum nível e que tratá-las como visita, com dignidade e educação, cria uma boa reputação.

Estando os colaboradores comprometidos e motivados, conseqüentemente a satisfação se dará na organização como um

todo. Não deixando de salientar que, para obter sucesso no projeto, é preciso persistência e apoio de todos os envolvidos.

Treinamento enfim, é algo que devemos investir como sendo um dos principais meios de conquistar a excelência no atendimento e promover a integração entre clínica, colaboradores e usuários.

## 7.1 – Cronograma

Tabela 1

### Plano de ação do Projeto de Relacionamento Personalizado

<b>AÇÃO</b>		<b>REVISÃO</b>
<b>Estratégias</b>	IMPLANTADAS	MENSAL
<b>Expansão</b>	IMPLANTADA	ANUAL
<b>Comprometimento</b>	TOTAL	MENSAL
<b>Métodos</b>	IMPLANTADOS	MENSAL
<b>Intranet</b>	IMPLANTADA	SEMANAL
<b>Manual</b>	IMPLANTADO	ANUAL
<b>Mural Circulares</b>	IMPLANTADOS	SEMANAL
<b>Palestras internas</b>	IMPLANTADAS	MENSAL
<b>Treinamento</b>	IMPLANTADO	MENSAL
<b>Ginástica laboral</b>	IMPLANTADA	SEMANAL

**Tabela 2**

**Envolvimento dos setores na implantação  
e manutenção do  
Programa de Relacionamento Personalizado**

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>ENVOLV. /ABRANGÊNCIA</b>	<b>DURABILIDADE</b>
<b>Estratégias</b>	<b>ALTO NÍVEL</b>	<b>ALTO NÍVEL</b>
<b>Expansão</b>	<b>MÉDIO NÍVEL</b>	<b>MÉDIO NÍVEL</b>
<b>Comprometimento</b>	<b>ALTO NÍVEL</b>	<b>ALTO NÍVEL</b>
<b>Métodos</b>	<b>ALTO NÍVEL</b>	<b>ALTO NÍVEL</b>
<b>Intranet</b>	<b>MÉDIO NÍVEL</b>	<b>MÉDIO NÍVEL</b>
<b>Manual</b>	<b>ALTO NÍVEL</b>	<b>ALTO NÍVEL</b>
<b>Mural / Circulares</b>	<b>MÉDIO NÍVEL</b>	<b>MÉDIO NÍVEL</b>
<b>Palestras internas</b>	<b>ALTO NÍVEL</b>	<b>ALTO NÍVEL</b>
<b>Treinamento</b>	<b>ALTO NÍVEL</b>	<b>ALTO NÍVEL</b>
<b>Ginástica laboral</b>	<b>MÉDIO NÍVEL</b>	<b>MÉDIO NÍVEL</b>

**Tabela 3**

**Tabela de Custos de implantação e manutenção  
do Projeto de Relacionamento Personalizado**

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>PREVISÃO CUSTOS</b>	<b>PERIODICIDADE</b>
<b>Estratégias</b>	Baixo – R\$ 100,00	ANUAL
<b>Expansão</b>	Médio – R\$ 1.000,00	ANUAL
<b>Comprometimento</b>	Baixo – R\$ 0,00	-
<b>Métodos</b>	Baixo – R\$ 300,00	SEMESTRAL
<b>Intranet</b>	Alto – R\$ 2.000,00	SEMESTRAL
<b>Manual</b>	Baixo – R\$ 1,00	<b>POR INSERÇÃO</b>
<b>Mural e Circulares</b>	Baixo – R\$ 10,00	MENSAL
<b>Palestras internas</b>	Baixo – R\$ 100,00	MENSAL
<b>Treinamento</b>	Baixo – R\$ 150,00	MENSAL
<b>Ginástica laboral</b>	Baixo – R\$ 200,00	MENSAL

## 8 – Controle de Qualidade

O controle de qualidade é realizado com as medições mais úteis e talvez as mais simples.

Num primeiro momento um índice de fidelidade do usuário que facilmente é calculado e acompanhado. Baseado nos elementos principais se obtém respostas para apenas três questões, colocando uma escala de cinco pontos que o mesmo pode rapidamente circular:

1	=	discordo totalmente
2	=	discordo
3	=	não concordo nem discordo
4	=	concordo
5	=	concordo totalmente

De dois em dois meses são colocados nas salas de espera de cada consultório panfletos com as seguintes perguntas:

- De forma geral, estou satisfeito com o atendimento e procedimentos que recebo na Visioclínica?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

- Pretendo continuar a realizar consultas ou procedimentos à medida que surja a necessidade?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

- Recomendaria a Visioclínica para a família e para os amigos?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Reunindo uma amostra suficiente de respostas, é calculada a média de pontos para cada item e dividido pelo número de respostas recebidas, considerando duas casas decimais.

Logo após, é acompanhada qualquer modificação nos pontos durante um período de tempo.

Outra medição, também bastante utilizada é aquela através do número de reclamações recebidas e a rapidez com que foram resolvidas, nunca tentando eliminá-las.

Também como forma eficiente de manter o controle de qualidade funcionando, é avaliar o número de ligações que a clínica realiza para verificar a satisfação do usuário e quantas vezes os clientes recebem sinal de ocupado ao telefone ou longas filas de espera.

São contabilizadas coisas como tempo de contato visual, sorrisos, eficiência ao lidar com situações adversas, educação e agradecimentos.

Tais medições não são por acaso e sim, para que todos os colaboradores tenham chances iguais de serem sistematicamente observados.

## 9 – Conclusão

A competitividade nos dias atuais é uma das principais preocupações dos líderes das empresas, pois, continuar no mercado é um desafio diário que requer uma tarefa árdua de atenção e desdobramentos que envolvem todos os componentes de uma empresa.

No caso da Visioclínica Clínica de Oftalmologia não é diferente, ou melhor, em se tratando de pessoas e principalmente da saúde das pessoas, a situação implica em redobrar todos os esforços no sentido de fornecer um atendimento exemplar e com excelência.

As pessoas que a ela se dirigem, estão com problemas de saúde para serem sanados, ou ainda, amenizados. Por isso, a necessidade de montar um projeto de Relacionamento Personalizado foi mais do que oportuna e adequou-se as exigências que o segmento solicita.

Este projeto, idealizado e implantado por Andréa Karin Possamai, quando apresentado à administração da clínica, foi prontamente aceito e colocado em prática, trazendo para a mesma os resultados almejados, dentre eles, manter-se bem no mercado, melhorando seu relacionamento com seus colaboradores e usuários.

Ter a percepção dos mínimos detalhes é privilégio de poucos, pois na maioria das vezes prefere-se fazer empreendimentos grandiosos, porém, com objetivos não definidos. Enquanto pequenas ações viabilizam grandes mudanças.

**“Empresa aliada ao colaborador, sinônimo de Sucesso!”**

## **10 - Bibliografia**

**TIMM, Paul R.**, Ph.D, “50 poderosas idéias para você manter seus clientes”, Alta Books, 2003.

**BRUM, Analisa de Medeiros**, “Endomarketing como estratégia de gestão”, L&PM editores, 2005.

**SLONGO, Luiz Antônio e LIBERALI, Guilherme**, “Marketing de Relacionamento”, Editora Atlas, 2004.