



GESTÃO DO DESEMPENHO BASEADA NO SENSO DE SERVIR

KLEBER CAVALCANTI NÓBREGA, Dr.

Universidade Potiguar – UnP

kleber@perceptum.com.br

PATRICIA WHEBBER SOUZA DE OLIVEIRA, Dra.

Universidade Potiguar – UnP

patriciawh@unp.br

TEREZA DE SOUZA, Dra.

Universidade Potiguar – UnP

terezasouza@unp.br

RESUMO

A atitude de servir tem forte impacto na percepção do cliente, além do trabalho em equipe. Este artigo tem como objetivo analisar a utilização de um sistema de avaliação de desempenho - o Ranking do Servir - como instrumento de acompanhamento e motivação de melhorias na qualidade e produtividade dos serviços em um setor de atendimento a clientes de uma empresa de assistência à saúde em Natal. Trata-se de um estudo de caso, em cuja metodologia foram estabelecidos critérios para a avaliação do desempenho individual e coletivo, contemplando qualidade, produtividade, aferidor do servir e assuntos administrativos. Os resultados indicaram que o acompanhamento do ranking permitiu ao gestor da área identificar pontos de melhoria, na atuação dos funcionários. São discutidas as interfaces entre os aspectos comportamentais e seus efeitos na gestão por resultados. Conclui-se que o ranking do servir possibilitou melhorias nos resultados globais e operacionais do setor.

Palavras-chave: gestão de desempenho; serviços; gestão de pessoas; servir; atendimento

ABSTRACT

Serving attitude has strong impact on client perception, as well as on team work. This paper aims to analyze the use of a performance evaluation system - the serving ranking - as a tool of surveillance and motivation of service quality and productivity, applied in the customer service of a health care company operating in Natal. As a case study, criteria were established in order to evaluate both individual and group performance, evolving quality, productivity, serving sense and administrative subjects. Results indicated that the ranking surveillance let the manager identify improvement points on people working. Interfaces between behavioral subjects and their effects on result management are discussed. Conclusions indicate that the serving ranking elevated global and operational results in the sector.

Key-words: performance management; service; people management; serving, customer service

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de processos operacionais, seja em ambiente de manufatura, serviços ou outros, tem enfatizado, crescentemente, aspectos relacionados a resultados dos processos (DEMING, 1982; GOLDRATT, 1991; HARRINGTON, 1993; HRONEC, 1994; KAPLAN, 2006; SMITH, 2006; LAURINDO, 2006; GORNEAUX, 2006). Este foco em resultados tem levado, entretanto a uma ênfase demasiada na quantificação dos sistemas de avaliação, não incorporando de modo suficiente os elementos subjetivos e humanos quando se trata de prestação de serviços (MOLLER, 1995; LOVELOCK, 1995; ZEITHAML, 2005; ODELIUS, 2006). Mas a avaliação de serviços não deve se resumir, ou pelo menos enfatizar demasiadamente, os aspectos subjetivos ou humanos dos serviços (NÓBREGA, 1997; FITZSIMMONS, 2005; KAPLAN, 2006). Silvestro et al (1992) deram grande contribuição à classificação de serviços, ao estruturarem os processos de serviços em: serviços de massa, loja de serviços e serviços profissionais. A cada uma destas três classes correspondem as características dos sistemas de operação de serviços. Os serviços profissionais apresentam alto grau de contato, personalização, além de ênfase na qualificação e comportamento do prestador do serviço. Nestes, o volume de clientes atendidos é usualmente baixo. Na outra extremidade, os serviços de massa caracterizam-se por alto volume de clientes atendidos, baixo grau de autonomia ou personalização, pouca ou nenhuma dependência do comportamento das pessoas, e elevado grau de padronização dos processos.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a utilização de um sistema de avaliação de desempenho que integra elementos objetivos dos processos de prestação de serviços com elementos objetivos do comportamento dos funcionários, em um setor de atendimento a clientes da Unimed Natal. O sistema de avaliação de desempenho utilizado incluiu um Ranking de Avaliação de Desempenho como ferramenta para o gestor avaliar o desempenho individual e coletivo da equipe, e identificar pontos para a melhoria do desempenho da central de atendimento. Deste modo, esta pesquisa busca responder à questão: qual o impacto do sistema de avaliação de desempenho na melhoria dos resultados operacionais num setor de atendimento a clientes? Neste artigo, considerou-se avaliação de desempenho e gestão do desempenho como mesmo construto, embora seja respeitado o diferente uso dos termos pelos autores citados.

2 GESTÃO DO DESEMPENHO

A gestão do desempenho se constitui um processo cujos princípios, estratégias e técnicas têm finalidade estimar e avaliar a qualidade da contribuição dos funcionários para o desempenho global do negócio. O processo de avaliação de desempenho é um campo potencial de problemas (ROBBINS, 2005) e conflitos (MILKOVICH e BOUDEAU, 2000). Alguns deles referem-se ao foco apenas nos resultados do comportamento (LEVINSON, 1997a). Entretanto, apesar dessas críticas, é inegável a importância da gestão de desempenho e de sua influência no comportamento dos funcionários (ROBBINS, 2005)

A avaliação de desempenho tem diversos propósitos dentro da organização, destacando-se: 1) fornecer feedback adequado a todas as pessoas sobre seu desempenho; 2) servir de base para mudanças de comportamento para hábitos de trabalho mais eficazes; 3) fornecer aos gerentes dados para julgar futuras atribuições e remunerações (McGREGOR, 1977) 4) Diferenciar indivíduos, visando recompensas; 5) Gerar e

manter o sistema de recursos humanos da organização (MILKOVICH e BOUDEAU, 2000). Talvez exatamente por servir a tantos propósitos torne-se controversa (OSTROFF apud MILKOVICH e BOUDEAU, 2000). Frequentemente estes propósitos não vem sendo alcançados pelas organizações, em parte, pelo fato de, tradicionalmente, a avaliação de desempenho ser tratada com julgamento do valor dos funcionários. Isto posto, torna-se de fundamental importância a definição dos critérios de avaliação, ou melhor, do que deve ser medido.

Sob a influência da administração por objetivos, os resultados passaram a ser supervalorizados como principal critério a ser considerado na avaliação de desempenho, gerando uma concepção fundamentalmente limitada do que deve ser avaliado, não sendo apreciado o comportamento, ou seja, a forma como os resultados são alcançados (LEVINSON, 1997a; BEER; RUH, 1997). A dimensão comportamental-processual aproxima os resultados do contexto, implicando na forma como os resultados são alcançados. Neste sentido, a inclusão de fatores subjetivos ou contextuais numa avaliação de desempenho, desde que tais fatores contribuam para eficácia da organização, não apenas faz sentido como pode melhorar a coordenação, o trabalho em equipe, a cooperação e desempenho geral da empresa (ROBBINS, 2005).

Ao remeter-se a avaliação de desempenho como um processo de gestão de desempenho, emerge a importância do papel dos gerentes e de sua responsabilidade no fornecimento do *feedback*. Deste modo, o gerente tem papel fundamental no desempenho dos funcionários (BEER; RUH, 1997). Entretanto, paradoxalmente, é aquele que tende a apresentar maior resistência ao processo de avaliação, principalmente quanto ao fornecimento do *feedback* (McGREGOR, 1997; ROBBINS, 2005). Essa questão retrata a complexidade do processo de gestão de desempenho, em seus aspectos objetivos e subjetivos.

Algumas condições ou procedimentos organizacionais são necessários para contribuir com a objetividade e efetividade do sistema, tais como: maior ênfase no comportamento e não nos traços individuais (ROBBINS, 2005); treinamento dos avaliadores e avaliados (ROBBINS, 2005), tratamento justo e legal (DeMATTEO, EBY e SUNDSTROM apud ROBBINS, 2005), decisões baseadas em evidências e livre de tendências (ROBBINS, 2005); estímulo à parceria entre funcionários e organização (LEVINSON, 1997a); ação em grupo – fixação de objetivos em grupo, tanto nas tarefas individuais como grupais (LEVINSON, 1997a), avaliação dos avaliadores pelos seus subordinados, supervisionada pelos superiores dos avaliadores (LEVINSON, 1997a).

Além disso, deve-se destacar a análise das técnicas de avaliação mais adequadas para determinado objetivo (OBERG, 1997), enfatizando a gestão do desempenho como processo de aprendizagem e crescimento profissional e pessoal.

Estudos recentes têm contribuído não apenas no âmbito teórico e prático, mas, sobretudo à sua aplicabilidade. Destaca-se a contribuição de Guimarães; Nader e Ramagem (1997) num estudo na EMBRAPA, enfatizando as características estruturais imprescindíveis: 1) base em critérios de resultados; 2) negociação das metas de produção entre o supervisor e os empregados; 3) sistematização das atividades típicas de gerência; 4) referência dos padrões de desempenho estabelecidos no planejamento, além de: decisão política da alta direção; simplicidade e facilidade de operacionalização e comprometimento dos gerentes e supervisores em geral.

Ao associar gestão de desempenho e gestão de competências como instrumentos complementares, Brandão e Guimarães (2001) propõem uma nova abordagem conceitual, gestão de desempenho baseada em competências. Brandão *et al* (2005) cuja ênfase foi na avaliação de desempenho por múltiplas fontes, integrada a gestão de competências e *Balanced Scorecard*, sobre um novo modelo implantado no Banco do Brasil.

Estes estudos corroboram para demonstrar o reconhecimento da avaliação do desempenho como temática atual, cuja complexidade e peculiaridades ainda exigem a busca de novas abordagens, que contribuam para tornar o processo cada vez mais uma ferramenta de aprendizagem individual e organizacional.

3 SERVIÇOS E O SENSO DE SERVIR

A base conceitual para a elaboração do sistema de avaliação utilizado na empresa fundamentou-se em conceitos de serviços e gestão de serviços. Constitui uma das principais atribuições dos gestores de serviços o entendimento do sistema de prestação de serviços, distintamente de outros sistemas de operações como indústria e agronegócios. Para isto a identificação das características predominantes dos serviços é de grande auxílio, tais como: intangibilidade do produto, a presença e muitas vezes a participação do cliente, simultaneidade entre produção e consumo, necessidade de julgamento pessoal, predominância do elemento humano na operação, dificuldade de padronização, o serviços é mais humanístico, bem como as habilidades para interagir com o público. Todas estas características dos serviços levam a uma necessidade maior de qualificação de pessoal, seja em termos técnicos, seja em habilidades de relacionamento. Por outro lado, há algumas definições clássicas de serviços, relacionadas por GRÖNROOS (1995, p.94):

- Atividades benéficas ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens (American Marketing Association, 1960);
- Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio (BESSOM, 1973);
- Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem. (BLOIS, 1974);
- Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de alguma coisa. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico. (KOTLER 1988);
- É uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Em todas essas definições as palavras “atividade” e “benefícios” aparecem como sinônimo de serviços. Isto leva ao entendimento de que serviços ora são “processo” (atividades), ora são “produto” (benefícios). Isto leva à seguinte definição sobre Servir:

- “Servir é executar as atividades visando proporcionar benefícios àqueles a quem servimos” (NÓBREGA, 2005).

Surge, simultaneamente, uma questão, ligada à etimologia da palavra “servir”, que sugere subserviência, escravidão, serviçal, entre outros. Nota-se a necessidade de adoção de uma “postura de servir” por parte de empresas, onde haja predisposição em identificar as necessidades dos clientes e atendê-las conseqüentemente, mas é preciso servir sem submeter-se inadvertidamente. E este tipo de comportamento depende muito de uma liderança forte, exercida em prol do cliente, assumindo riscos, dando exemplo. Yoshimura (1996) denomina de “espírito de servir” os comportamentos que transmitam a sensação de bem-estar ao cliente, através da presteza, atitude cordial, disposição em auxiliar o cliente. Esta linha de raciocínio tenta quebrar um pouco da tendência de o prestador de serviço ser tratado, ou pelo menos se colocar como, um subserviente, subalterno, inferior.

Empresas médias e pequenas tendem a adotar estratégias de proximidade visando satisfação de clientes e, conseqüentemente, manutenção de seus negócios, inclusive como forma de se contraporem as estratégias de competição baseadas em preço de grandes redes. Neste sentido a adoção do senso de servir pode contribuir significativamente para a conquista e manutenção de clientes, desde a concepção da estratégia do negócio, passando pelo exercício de uma liderança que contribua para construir uma cultura de “serviço ao cliente”, culminando com o planejamento e adoção de processos que façam os clientes perceberem esta cultura adotada.

Assim, a adoção do Senso de Servir constitui uma opção para empresas adotarem a estratégia competitiva de diferenciação, haja vista ser, aparentemente, menos problemático ou complexo para uma empresa pequena, aderir a uma abordagem comportamental do que conseguir práticas necessárias à adoção de uma estratégia de altos investimentos, grandes volumes, usualmente compatíveis com a estratégia de liderança em custo.

A adoção de uma estratégia de servir não é, entretanto, aplicável somente a pequenas empresas. Veja-se casos como a *Dell Computers* (DELL, 2006), que, sendo um fabricante de computadores, tem uma forte estratégia de serviço ao cliente baseada em alguns elementos básicos: produção sob encomenda, customização em massa, parceria com fornecedores, estoques *just-in-time*, venda direta, segmentação de mercado, serviço ao cliente, e extensivo compartilhamento de informações tanto com fornecedores como com consumidores. Outro caso interessante é a *Southwest Airlines* (SOUTHWEST, 2006), com sua missão de “dedicar o mais elevado padrão de serviço ao cliente, prestado com um senso de calor humano, amizade, orgulho individual e espírito da companhia”. Por último, há o caso da Starbucks (STARBUCKS, 2006), com sua proposta de proporcionar um bom produto acompanhado de um ambiente atrativo e um serviço amigável.

4 O ESTABELECIMENTO DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

A Unimed Natal, considerada uma operadora de planos de saúde, em verdade é constituída como uma cooperativa de trabalho médico. Apesar desta caracterização jurídica, é percebida pelo mercado como uma “administradora de planos de saúde”. Neste sentido, a constituição jurídica em nada afeta o seu desempenho perante seus clientes. Desde 2002 tem tido grande preocupação e envidado esforços visando a melhoria de sua operação. O Planejamento Estratégico, sistematizado a partir de 2003 tem contribuído em organizar e alinhar as ações de melhoria da gestão. A melhoria do atendimento ao cliente se insere neste contexto de melhorias, tendo alcançado, em setembro de 2005, o certificado ISO 9001 nas operações de Central de Atendimento, Teleatendimento e Serviço de pronto-atendimento (SOS Unimed). A busca por melhoria na gestão, com o uso

intensivo de indicadores para orientar a decisão e ação gerencial, foi o elemento que viabilizou a criação do Sistema de Avaliação de Desempenho na Central de Atendimento.

Uma central de atendimento de uma operadora de planos de saúde, segundo a classificação de Silvestro (1992), pode ser entendida como serviços de massa, pois apresenta como características operacionais: elevado número de clientes atendidos, procedimentos padronizados sobre autorização de procedimentos médicos, ênfase em sistemas computacionais e equipamentos utilizados no serviço, baixo grau de autonomia do funcionário. Apresenta, entretanto, alto grau de contato com o cliente.

Com exceção desta última característica, as demais apontam para a utilização de critérios objetivos para a avaliação do serviço. O alto grau de contato recomenda a utilização de critérios relacionados com o comportamento do funcionário. Neste sentido, elementos do senso de servir podem ser de grande utilidade. Deste modo, foram utilizados como critérios objetivos: número de atendimentos, tempo médio de atendimento, percentual de erros, cumprimento de padrões, organização, assiduidade, pontualidade e atestados. Como critérios subjetivos do serviço, foram utilizados os critérios: cordialidade, espírito de equipe, responsabilidade e presteza.

Estes critérios foram agrupados em quatro dimensões, conforme apresentado no **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Para cada critério foi definido um indicador, exceção para a dimensão qualidade, em que todos os critérios foram medidos pelo indicador de não-conformidades do Sistema de Qualidade (a empresa detém o certificado ISO 9001), também apresentados no **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Para cada critério, foi estabelecido um peso, definido entre supervisão do setor, gerência de área, diretoria e representantes do setor de Recursos Humanos da empresa. Cada participante atribuiu um peso individualmente. Após apresentação da média calculada a partir das pontuações individuais foi feita discussão, e nova pontuação consolidando consenso entre os gestores.

Assim, as etapas para a utilização do Ranking do Servir constaram de:

1. Composição do ranking (escolha das dimensões de análise, critérios)
2. Definição do procedimento para coleta dos dados;
3. Estabelecimento de pesos por critério e por subcritério (os pesos estão colocados no quadro 1). ;
4. Medição provisória, e análise inicial. Nesta etapa foram confirmadas as expectativas iniciais sobre o posicionamento de cada funcionário no Ranking, isto é, aqueles que se estimava terem o melhor desempenho, de modo subjetivo, foram confirmadas com a medição e quantificação do desempenho. No máximo houve uma alteração de uma posição entre a posição apontada pelo Ranking e a expectativa inicial, subjetiva;
5. Validação dos critérios, sub-critérios e pesos, com participação de Direção, coordenação, gerência da área, gerência de RH, supervisão do setor, e assessoria de gestão;
6. Definição de sistemática de reconhecimento e premiação;
7. Formalização do Ranking junto a toda a equipe, com apresentação dos desempenhos coletivo, e individuais. Tomou-se o cuidado de não expor os funcionários publicamente. Os resultados foram apresentados através de uma codificação em substituição aos nomes. Apenas foram divulgados, nesta ocasião, os nomes dos dois funcionários que obtiveram os dois melhores desempenhos;
8. Acompanhamento individual e coletivo do desempenho. A divulgação e discussão do desempenho coletivo foram feitas trimestralmente. A análise e discussão individualizada, com cada funcionário, foram realizadas em duas formas: aqueles que apresentaram desempenho satisfatório com frequência

mensal ou bimestral. Com aqueles com desempenho insatisfatório o gestor realiza reuniões mensais, às vezes com frequência superior.

5 METODOLOGIA

5.1 Tipo de pesquisa

Para a realização deste trabalho inicialmente foi desenvolvida uma pesquisa classificada como exploratória, descritiva e estudo de caso. Na primeira etapa, exploratória, foi realizada uma revisão da literatura objetivando elevar o conhecimento e a compreensão sobre o objeto do estudo, assim como auxiliar o desenvolvimento da formulação do problema de pesquisa. Já a segunda etapa, a descritiva, teve como objetivo descrever e analisar os indicadores de avaliação de desempenho e os processos de prestação de serviços. Quanto aos fins este trabalho é classificado como estudo de caso e se justifica por ter sido realizada em uma empresa e para Vergara (2006), este tipo de estudo é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas estas como pessoa ou comunidade e tem caráter de profundidade e detalhamento. Quanto à natureza pode ser classificada como qualitativa e quantitativa, visto que foram realizadas entrevistas e acompanhamento do desempenho individual dos funcionários.

5.2 Área de abrangência

Por ser um estudo de caso, a pesquisa teve como unidade de estudo o setor de atendimento a clientes onde foram envolvidos 15 colaboradores, sendo estes divididos entre equipe de atendimento ao público e a equipe de apoio.

5.3 Coleta de dados

Na coleta dos dados foram utilizados métodos qualitativo e quantitativo, cujo objetivo foi analisar a utilização do *Ranking* do Servir. Para a coleta dos dados qualitativos foi utilizada a entrevista não estruturada, aplicada junto a 15 colaboradores quanto: melhoria na percepção sobre espírito de equipe; estímulo ao desempenho coletivo e individual; identificação das causas de desempenho insatisfatório; auxílio no desenvolvimento do desempenho dos colaboradores e possibilidades de reconhecimento do desempenho. Quanto aos dados quantitativos referentes ao o Ranking de desempenho, foram utilizadas as médias do setor, tendo como base os critérios e os indicadores, todos associados às quatro dimensões: produto, qualidade, aferidor do servir e administrativo, utilizados na avaliação de desempenho conforme quadro 1.

Para a coleta dos dados sobre o acompanhamento do desempenho dos colaboradores foram utilizadas duas formas de análise individual e coletivo. Na primeira houve reuniões individualizadas, sendo que para aqueles que apresentaram desempenho satisfatório estas foram feitas mensal ou bimestral, e para os com desempenho insatisfatório o gestor realizou reuniões mensais. Quanto à segunda análise que compreendeu, divulgação e discussão do desempenho coletivo, foram feitas quadrimestralmente. Com isto obteve-se dados sobre o desempenho geral do Ranking por meio da evolução média do Setor de Atendimento, bem como, a evolução relativa às quatro dimensões estudadas.

No que concerne aos dados quantitativos referentes à satisfação dos clientes, a empresa utiliza-se de um questionário que é aplicado trimestralmente, cujo objetivo é medir o nível de satisfação dos seus clientes no setor

de atendimento. Portanto, trata-se de dados internos da organização, aos quais um dos autores deste trabalho teve acesso.

A aplicação em caráter experimental do Ranking foi feita entre setembro e dezembro de 2005, mas sem divulgação dos dados para a equipe. Esta etapa permitiu validar os pesos atribuídos aos critérios, bem como consolidar o procedimento de coleta e processamento dos dados.

Este Ranking foi implantado em caráter piloto, na Central de Atendimento, para validação do sistema adotado a partir de janeiro de 2006, sendo que a análise dos dados para este estudo refere-se ao período de janeiro a dezembro de 2006.

5.4 Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados foram calculadas médias dos desempenhos individuais através do software Excel, além do uso de linhas de tendência linear. Os resultados são apresentados pelo setor de forma global (todos os critérios agrupados) e pelos critérios individualmente. Os dados qualitativos foram agrupados de acordo com os depoimentos dos entrevistados. A análise de desempenho individual dos colaboradores teve como nota uma pontuação variando de 1 a 10.

6 RESULTADOS E ANÁLISES

6.1 Resultados qualitativos

Foram obtidos depoimentos, através de entrevistas não-estruturadas, que evidenciam ter o Ranking do Servir permitido alcançar os seguintes resultados de caráter qualitativo:

- “Olha, uma coisa que eu sinto é que as pessoas agora têm mais espírito de equipe” (funcionário 1);
- “O acompanhamento estimulou a melhoria do desempenho de cada um dos funcionários, e o grupo cresceu com isto – todos se sentiram mais motivados a buscar resultados melhores” (funcionário 2);
- “Esta ferramenta permitiu o reconhecimento do desempenho dos funcionários de forma mais justa, em cima de critérios. Isso reduz aquela coisa de injustiça. Inclusive, tem mais transparência” (funcionário 3);
- “Agora quando o desempenho de alguém cai, fica mais fácil saber por que caiu, e assim a supervisão nos auxilia exatamente naquilo que temos de melhorar – ela vai diretamente ao ponto” (funcionário 4);
- “Outra coisa importante é que eu mesma sei o meu desempenho. Como a gente sabe cada critério, e a forma de medição, não precisa nem mesmo alguém apontar como estou indo” (funcionário 5).

6.2 Resultado global

O Gráfico 1 mostra a evolução do Ranking global, isto é, o resultado coletivo de todos os funcionários do setor, no período de janeiro a dezembro/2006. Pode-se observar um crescimento no índice global do Ranking do Servir. A linha de tendência (linear) aponta evolução do indicador global. Este gráfico ilustra também um salto no desempenho dos meses (novembro e dezembro) subsequentes às alterações realizadas pela gerência ao enfatizar o desempenho médio e divulgar os melhores resultados por dimensão.

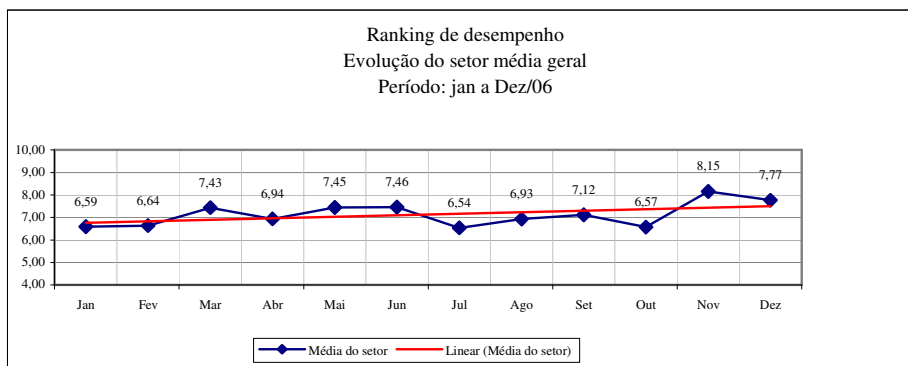


Gráfico 1: Desempenho geral do indicador global do Ranking, de janeiro a dezembro/2006
Fonte: Pesquisa direta

A aplicação do Ranking do Servir em caráter oficial foi iniciada em janeiro de 2006. Nesta oportunidade a divulgação do Ranking junto ao grupo de funcionários foi feita, e as reuniões de acompanhamento foram iniciadas em março de 2006. No mês de abril de 2006 foi feita uma premiação para os dois melhores desempenhos. Nesta ocasião não foram divulgados os desempenhos de cada membro da equipe, nem as respectivas notas. Apenas os dois primeiros colocados foram divulgados, oportunidade em que foram distribuídos dois prêmios. Estas duas pessoas repetiram o desempenho nos meses seguintes, fato que gerou certa queda na motivação entre os demais, acentuando-se após o mês de junho. A partir desta constatação, a supervisão adotou uma postura de enfatizar o desempenho médio, além de divulgar os dois melhores funcionários por dimensão (produção, qualidade, aferidor do servir e administrativo). Esta mudança ocorreu no final do mês de outubro.

6.3 Resultados por critério

Nesta seção apresenta-se a evolução do ranking de acordo com as quatro dimensões avaliadas: PRODUÇÃO, QUALIDADE, AFERIDOR DO SERVIR, e a dimensão ADMINISTRATIVA.

O Gráfico 2 evidencia evolução no desempenho da dimensão PRODUÇÃO (Total de atendimentos realizados e tempo médio de atendimento), segundo a metodologia adotada para a atribuição das notas para cada membro da equipe. Apesar desta evolução, a tendência global, apontada pela linha de tendência, é de queda no desempenho, em função da queda evidenciada após setembro de 2006.

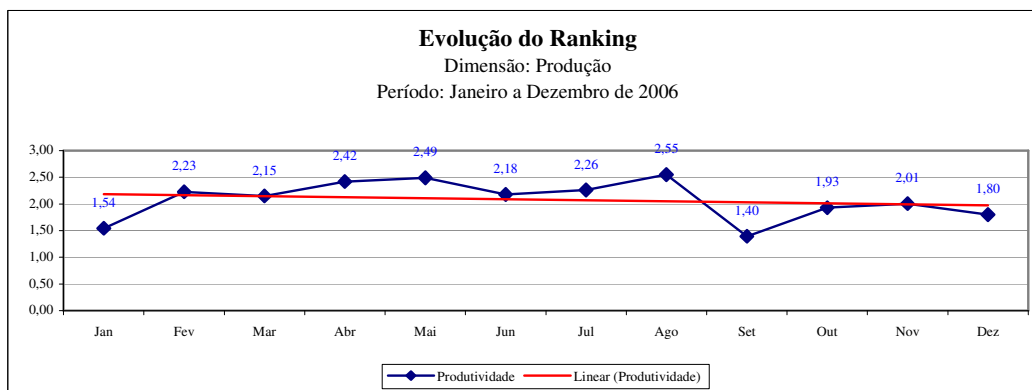


Gráfico 2: Desempenho da dimensão PRODUÇÃO, de janeiro a dezembro/2006.

Fonte: Pesquisa direta

O Gráfico 3 evidencia evolução no desempenho da dimensão QUALIDADE nos 08 primeiros meses, A partir daí, a tendência de melhoria é invertida. Esta inversão nos últimos quatro meses tende a “desfazer” a melhoria alcançada. A justificativa para o desempenho reside no fato de que as notas, a partir da segunda, são atribuídas em função do desempenho do primeiro lugar. A segunda nota é calculada da seguinte forma: se o número de clientes atendidos for 10% abaixo do primeiro lugar, a nota atribuída será 8. Se o número de clientes atendidos for entre 10% e 15% abaixo do primeiro lugar, a nota atribuída será 5. E para uma produção abaixo de 15% do primeiro lugar, a nota atribuída é 0 (zero). Como a partir de agosto entrou um novo funcionário, que vem apresentando uma produção excepcionalmente acima dos demais, a nota destes apresentou queda.

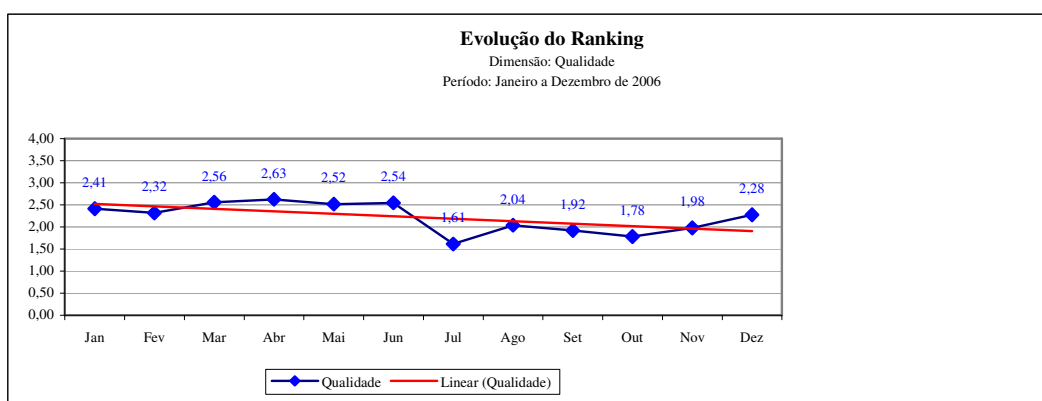


Gráfico 3: Desempenho da dimensão QUALIDADE, de janeiro a dezembro/2006.
Fonte: Pesquisa direta

O Gráfico 4 evidencia elevação na dimensão AFERIDOR DO SERVIR, segundo a metodologia adotada para a atribuição das notas para cada membro da equipe, que apresenta a mensuração dos aspectos subjetivos da qualidade dos serviços. Observa-se um patamar estável até junho e tendência de queda a partir de julho. Isto se deveu ao fato de ter havido uma elevação do comprometimento, senso de responsabilidade e a própria intenção de servir, haja vista as oficinas mensais realizadas com a equipe sobre o senso de servir.

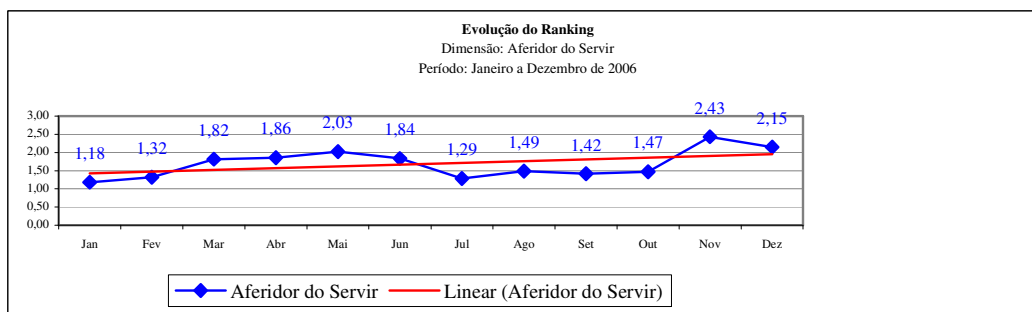


Gráfico 4: Desempenho da dimensão AFERIDOR DO SERVIR, de janeiro a dezembro/2006.
Fonte: Pesquisa direta

O Gráfico 5 evidencia ligeira elevação no desempenho da dimensão ADMINISTRATIVO, segundo a metodologia adotada para a atribuição das notas para cada membro da equipe.

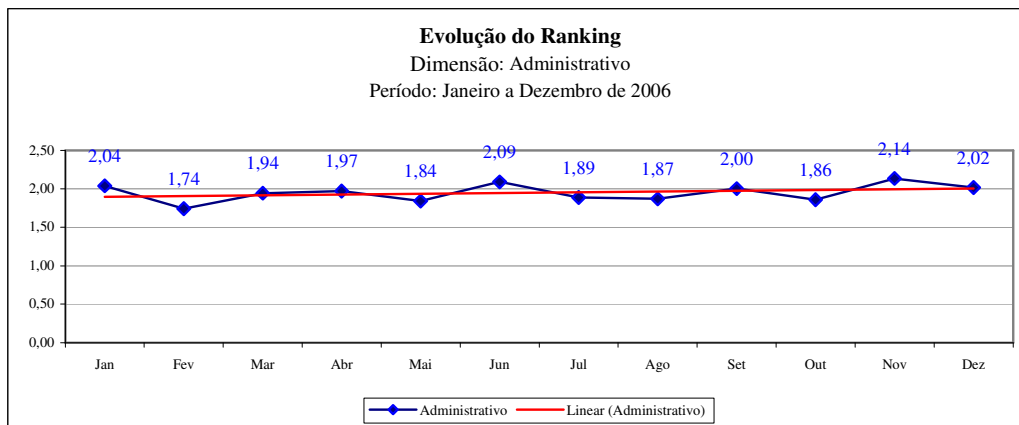


Gráfico 5: Desempenho da dimensão ADMINISTRATIVO, de janeiro a dezembro/2006
Fonte: Pesquisa direta

6.4 Resultados individuais

Na Tabela 1, são apresentados os resultados médios do desempenho individual dos funcionários. Isto serve para demonstrar que o sistema avaliado privilegia também o acompanhamento do desempenho individual. Assim, foram identificadas as causas de desempenhos insatisfatórios e desta forma a supervisão pode atuar individualmente tratando assuntos pontuais. O grupo foi dividido em 03 grupos: **A**: desempenho superior a 7,0; **B**: com desempenho entre 5,0 e 7,0; e **C**: desempenho abaixo de 5,0. O grupo A, formado pelos funcionários 01 a 07, tende a apresentar um desempenho estável, usualmente acima de 7,0. O grupo B, formado pelos funcionários 08 a 12, alterna entre as três classes, com prevalência da classe intermediária. O grupo C, formado pelos funcionários 13 a 15, alterna entre as três classes, com prevalência na classe inferior.

Como exemplo de melhoria no desempenho cita-se dois funcionários 14 e 07. Reuniões com feedbacks sistemáticos garantiram uma melhoria geral no desempenho dos funcionários no ano de 2006. O funcionário 14 saiu das últimas colocações do ranking global para a segunda colocação no Critério Administrativo e, ainda, que o seu empenho foi preponderante para o alcance das metas do setor no ano de 2006. E o funcionário 07 ficou entre os melhores desempenhos, com uma média de 7,27, tendo iniciado com desempenho inferior a 5,0.

Tabela 1: desempenho individual de cada funcionário, no período de janeiro a dezembro de 2006. Dados em branco significam funcionário em férias (f), ou ainda não integrados ao grupo (ni).

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
F. 01	8,50	8,50	9,75	9,75	8,19	9,75	8,56	8,56	8,88	8,88	9,19	f	8,96
F. 02	8,25	8,25	8,19	f	8,19	8,29	8,56	8,63	8,31	8,31	8,61	8,92	8,41
F. 03	6,94	5,38	8,31	7,56	8,31	8,31	F	9,25	8,94	8,00	8,26	8,26	7,96
F. 04	7,75	6,46	6,72	6,58	7,34	7,80	6,57	8,41	7,81	f	9,21	9,30	7,63
F. 05	Ni	ni	ni	ni	7,34	7,86	6,58	7,18	7,18	6,58	8,35	8,65	7,47
F. 06	F	8,76	7,57	7,29	7,45	7,09	7,30	7,27	6,00	6,64	8,37	6,46	7,29
F. 07	4,33	4,06	7,03	6,35	8,70	f	7,79	9,15	8,24	8,40	7,77	8,13	7,27
F. 08	5,50	4,88	7,50	7,88	F	7,75	6,94	6,13	7,00	6,44	8,19	8,19	6,94
F. 09	6,38	7,99	F	6,31	6,75	7,62	7,30	7,38	5,82	6,24	6,25	7,30	6,85
F. 10	7,63	6,38	7,63	7,63	7,25	7,25	4,88	6,13	4,56	5,00	f	7,98	6,57
F. 11	5,16	5,79	5,20	5,66	6,56	6,33	5,53	f	4,84	6,35	6,99	6,48	5,90
F. 12	5,20	6,12	6,55	7,09	F	6,28	3,23	5,43	4,53	3,30	4,90	4,90	5,23
F. 13	4,86	4,93	6,02	5,72	5,40	4,99	4,29	f	2,97	4,41	6,11	4,90	4,96
F. 14	4,44	f	5,00	5,00	5,00	3,44	4,19	4,50	3,88	4,50	7,21	6,90	4,91
F. 15	4,78	4,10	4,75	f	3,50	5,44	3,31	2,06	3,63	2,38	6,58	4,64	4,11
Média	6,59	6,64	7,43	6,94	7,45	7,46	6,54	6,93	7,12	6,57	8,15	7,77	7,99

Fonte: Pesquisa direta

6.5 Indicadores gerenciais

Nesta seção são apresentados os indicadores gerenciais da Central de Atendimento, medidos entre dezembro/2005 a dezembro de 2006. No Gráfico 6 é apresentada a evolução do Tempo Médio de Atendimento (Tempo atend) e do Tempo de espera (Tempo espera). Pode-se observar que houve queda nos dois indicadores. Isto ressalta a melhoria nos resultados efetivos dos serviços prestados aos clientes, haja vista que tempo é um atributo usualmente considerado de grande importância pelos clientes.

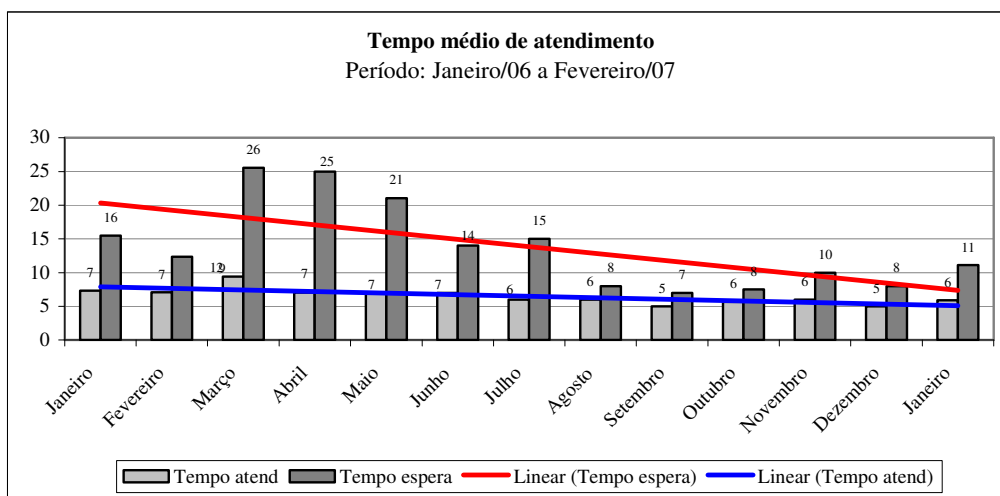


Gráfico 6: Tempo Médio de Atendimento da Central de Atendimento, no período de Janeiro a dezembro/2006
Fonte: Pesquisa direta

No Gráfico 7 apresenta-se a evolução do Índice de Satisfação de Clientes. Este índice é obtido em pesquisa realizada semestralmente, com amostragem aleatória simples. Pode-se observar um crescimento de 15% no total de clientes muito satisfeitos, entre a primeira e a última pesquisa realizada. Resultado inverso se verifica no percentual de clientes indiferentes, tendo caído de 29 para 15%. Ainda não se verifica redução nos clientes insatisfeitos. Estes resultados sugerem uma transferência dos clientes indiferentes para muito satisfeitos.

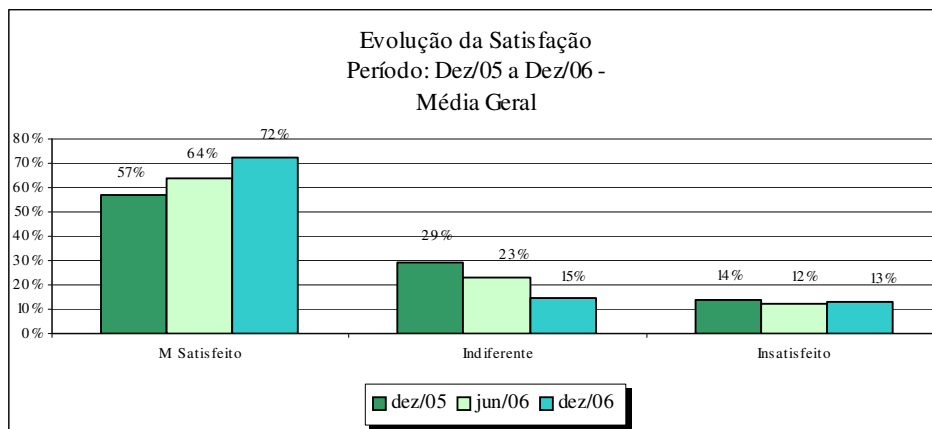


Gráfico 7: Índice de Satisfação do Cliente com o serviço prestado na Central de Atendimento
Fonte: Pesquisa de campo

No Gráfico 8 vê-se a evolução da frequência de erros setoriais, medida pelo sistema de detecção e tratamento de não-conformidades (NCs). Pode-se observar valores ligeiramente menores em 2006. O percentual de NCs em 2006 foi de 0,22%, enquanto em 2005 havia sido de 0,24%.

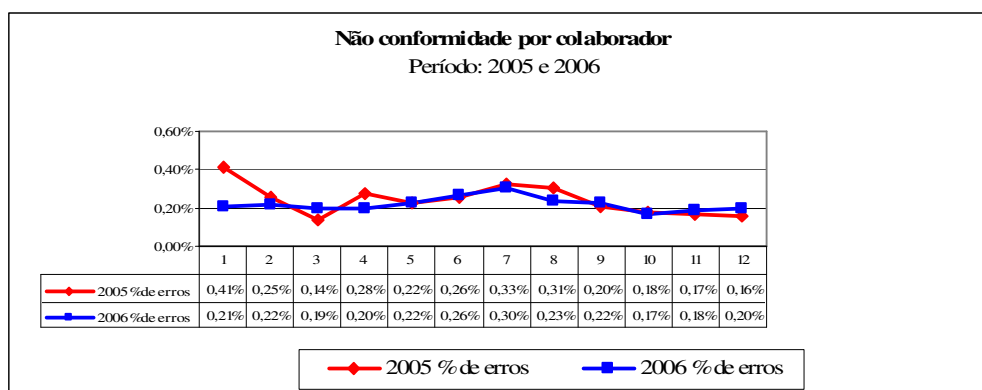


Gráfico 8: Desempenho médio do setor com relação a erros cometidos no atendimento ao cliente
Fonte: Pesquisa de campo

Os dados apresentados no Ranking, no Gráfico 2 (Dimensão Produção) não coincidem com a melhoria evidenciada no Gráfico 6 (Tempo de atendimento), apesar de ambos tratarem do tempo de atendimento devido ao fato de que, no Ranking do Servir, as notas relativas são, forçosamente, atribuídas relativamente ao primeiro colocado. O segundo colocado em desempenho tem, independente do desempenho alcançado, uma nota 10% abaixo do primeiro colocado. Comportamento semelhante ocorre no Gráfico 3 (Dimensão Qualidade) em relação ao Gráfico 7 (Índice de satisfação de cliente) e Gráfico 8 (Ocorrência de não-conformidades).

7 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O Ranking do Servir baseia-se nas peculiaridades e complexidade do negócio de assistência à saúde dos usuários, tanto que a utilização deste sistema foi útil para a melhoria de resultados globais na Central de

Atendimento da Unimed, tais como: redução do tempo de atendimento, tempo de espera, índice de satisfação de clientes, e na redução de não-conformidades de procedimentos por parte de funcionários.

Ao ser usado pela supervisora como ferramenta gerencial corroborou atingiu os propósitos básicos de sua utilização (MILKOVICH e BOUDEAU, 2000; LEVINSON, 1997a; MCGREGOR, 1977), além de ter implicado no alcance de melhorias tanto no nível individual como no coletivo.

O sistema não incorre na visão de julgamento do valor dos funcionários, o Ranking do Servir tem foco nos resultados e nos comportamentos, tratando do que deve ser avaliado e a forma como os resultados devem ser alcançados (LEVINSON, 1997a; BEER, RUH, 1997), para tanto integrou critérios objetivos e subjetivos.

Destaca-se ainda por ter melhorado o processo de coordenação e cooperação dos funcionários (ROBBINS, 2005).

Algumas características atendem as orientações do estudo de Guimarães, Nader e Ramagem, (1997), em especial por ter base nos critérios de resultados, tornar-se uma atividade típica e legitimada da gerência, ter referência nos padrões estabelecidos no planejamento e ser de simples e fácil aplicação.

Embora o sistema de gestão do desempenho implantado pela Unimed atende as tendências da área, nota-se, ainda, a necessidade de incluir critérios de desempenho que para reforçar a ação em grupo (LEVINSON, 1997a); dar maior importância ao processo de negociação do desempenho, utilizar múltiplos métodos de avaliação (OBERG, 1997) e mais adiante, de integrar a gestão de desempenho e gestão de competências (BRANDAO e GUIMARAES, 2001).

Entretanto, é inegável a observância de que o Ranking do Servir tem contribuído para as melhorias dos resultados setoriais e individuais, reconhecimento das contribuições dos funcionários com os objetivos e para influenciar o comportamento destes em prol dos resultados planejados.

8 CONCLUSÕES

Este artigo abordou o tema gestão do desempenho a partir de uma perspectiva atual, tomando como base o sistema de desempenho implantado pela Unimed Natal - Ranking do Servir, associando esta ferramenta ao conceito do Servir.

A pesquisa revelou que a metodologia adotada pela organização apresenta resultados satisfatórios, destacando-se pelas seguintes considerações:

- A aplicação de um sistema de avaliação enfatizando o senso de servir foi útil para a melhoria de resultados na Central de Atendimento, sobretudo na redução do tempo de atendimento, tempo de espera, índice de satisfação de clientes, e na redução de não-conformidades de procedimentos por parte de funcionários;
- O sistema utilizado integrou critérios objetivos e subjetivos para a avaliação de desempenho;
- O acompanhamento do desempenho contribuiu para o alcance de melhorias tanto no nível individual como coletivo;
- O reconhecimento priorizando o desempenho individual mostrou-se bom até certo ponto. A repetição dos primeiros colocados provocou uma queda na motivação do pessoal;
- O reconhecimento compartilhado, evidenciando a evolução de outros membros da equipe proporcionou evolução do desempenho.

A utilização do Ranking do Servir teve como referência as tendências na área de gestão do desempenho, sendo um sistema de simples e fácil operacionalização, com base em critérios de resultados claros e definidos antecipadamente, servindo para orientar a tomada de decisões gerenciais e para orientar o comportamento dos funcionários.

Vale ressaltar que alguns pontos podem ser melhorados como: a inclusão de critérios de desempenho que para reforçar a ação em grupo (LEVINSON, 1997a); maior importância ao processo de negociação do desempenho e integração da gestão de desempenho e gestão de competências (BRANDAO e GUIMARAES, 2001).

Desta forma, recomenda-se: alterar o sistema de atribuição de notas entre cada funcionário, para que o Ranking detecte, com maior precisão, as melhorias de tempo de atendimento e qualidade nos serviços, reduzindo a forte influência do melhor desempenho na dimensão PRODUÇÃO; rever o sistema de premiação, diluindo entre mais participantes, em vez de apenas os dois melhores resultados; utilizar mecanismos para ação grupal e integrar desempenho, competências e remuneração.

Como a gestão do desempenho é um processo gerencial dinâmico e contínuo, há tendência de detectadas estas limitações, ser implantadas alterações no sistema de forma a efetivamente servir ao seu principal propósito garantir que os resultados ocorram num clima de participação, bem-estar e satisfação dos funcionários.

9 REFERÊNCIAS

BEER; M.; RUH, R. A. Crescimento dos funcionários através do gerenciamento do desempenho. In: VROOM, Victor. **Gestão de pessoas não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho.** Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997b.

BRANDÃO, H.P. e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. In: **Revista de administração de empresas.** São Paulo, v. 41, n.1, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 2005, Brasília, DF. **Anais... EnANPAD**, Brasília, DF, 2005.

DELL. **Dell's Computer Strategy.** A. E. [Http://www.southwest.com/travel_center/customer_service_commitment.html](http://www.southwest.com/travel_center/customer_service_commitment.html) 2006.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques-Saraiva. 1982.

FITZSIMMONS, J. A. F., Mona J. **Administração de Serviços - operações, estratégias e tecnologia da informação.** Porto Alegre: Bookman. 2005.

GOLDRATT, E. **A meta.** São Paulo: IMAM. 1991.

GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Trad. de Cristina Bazán. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

GUIMARÃES, Tomás Aquino; NADER, Rosa; RAMAGEM, Sergio P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacional. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 1997, Rio das Pedras, RJ. **Anais... EnANPAD**, Rio das Pedras, RJ 1997.

HARRINGTON, J. **O processo do aperfeiçoamento: como as empresas americanas, líderes de mercado, aperfeiçoam o controle de qualidade.** São Paulo: McGraw-Hill. 1993.

HOURNEAUX, F. M., A. C. A.; Corrêa, H. L. Sistemas de Mensuração e Avaliação de Desempenho Organizacional: Estudo de Casos no Setor Químico no Brasil. **Anais do XXX encontro da ANPAD**. Salvador, 2006.

HRONEC, S. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books. 1994.

KAPLAN, R. S. N., D. **Alinhamento: utilizando balanced scorecard para criar sinergia** Rio de Janeiro: Campus. 2006.

LAURINDO, F. J. B. R., R. G. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação** São Paulo: Atlas. 2006.

LEVINSON, H. Administração por objetivos de quem. In: VROOM, Victor. **Gestão de pessoas não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997a.

LOVELOCK; W, J. **Marketing de serviços**. São Paulo: Prentice Hall Brasil. 2006.

McGREGOR, Douglas. Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho In: VROOM, Victor. **Gestão de pessoas não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997a.

MILKOVICH, G.T. e BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira. 1995.

NÓBREGA, K. C. **Gestão da Qualidade em Serviços**. Escola Politécnica - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

_____. **O Senso de Servir fortalecendo a competitividade empresarial**. Natal: Perceptum Assessoria Empresarial 2005.

OBERG, W. Torne a avaliação de desempenho relevante. In: VROOM, Victor. **Gestão de pessoas não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997a.

O DELIUS, C. C. S., P. R. G. Avaliação de Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Federal direta: Aspectos Determinantes de sua de Efetividade. **Anais... Encontro da ANPAD**. Salvador, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª edição. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVESTRO, R. E. A. Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, v.3, n.3, p.62-75. 1992.

SMITH, R. F. **Business process management and the balanced score: using processes as strategic drivers** New York: Jon Wiley. 2006.

SOUTHWEST. **Southwest Airlines Mission Statement**. A. E.
[Http://www.southwest.com/travel_center/customer_service_commitment.html](http://www.southwest.com/travel_center/customer_service_commitment.html) 2006.

STARBUCKS. **Starbucks: selling experience**. A. E.
[Http://www.icmr.org/casestudies/catalogue/consumer%20behavior/clcb052.htm](http://www.icmr.org/casestudies/catalogue/consumer%20behavior/clcb052.htm) 2006.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YOSHIMURA, K. Encontro de coordenadores de **TQC: Qualidade na prestação de serviços**. III Seminário Catarinense de TQC. Florianópolis. Outubro, 1996, 1996.

ZEITHAML, V. A. G., D. D.; Bitner, M. J. **Services marketing: integrating customer focus across the firm**
New York: MC Graw-Hill. 2005.