U.PORTO

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Diagnóstico e estratégias para um atendimento de excelência em unidade de saúde

Carolina Popov

M

2018

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA UNIVERSIDADE DO PORTO

Diagnóstico e estratégias para um atendimento de excelência em unidade de saúde

Carolina Popov

Relatório de Estágio
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Prof. Carlos Cabral Cardoso

2018

Agradecimentos

A realização deste relatório de estágio contou com importantes apoios e incentivos durante a respetiva caminhada, que ajudaram na realização deste relatório. Deste modo, ficam os meus mais sinceros agradecimentos:

Ao meu orientador, Professor Dr. Carlos Cabral Cardoso, pela orientação e incentivos na realização deste relatório.

A todos os colaboradores do Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa que contribuíram de uma maneira ou de outra na minha observação e recolha de informação, em especial ao Professor Dr. Miguel Trigo, à Drª Paula Nunes e à Drª Carla Sousa, que me orientaram e me apoiaram durante o estágio realizado na respetiva instituição. E a todos os assistentes administrativos que tão bem me acolheram e colaboraram.

Aos meus pais e irmãos por acreditarem em mim e por me incentivarem durante todo este percurso.

Às minhas amigas de sempre.

Ao meu maior apoio, André.

Resumo

As organizações têm vindo a confrontar-se com as mudanças decorrentes do crescimento do mercado externo. Deste modo, acentua-se a necessidade de adaptação à mudança para se manterem capazes de responder às solicitações do mercado, e assim serem capazes de resistir à concorrência das suas congéneres. A necessidade de criarem uma vantagem competitiva e de procurarem excelência dos seus serviços, tem sido um dos focos principais do Hospital - Escola da Universidade Fernando Pessoa.

Neste relatório é realizada uma descrição da organização onde foi realizado o estágio e da política da mesma. É realçada a importância dos recursos humanos nas organizações, mais precisamente na área da saúde. Ganha destaque também o alvo principal deste trabalho, os assistentes administrativos. O foco nestes deveu-se ao facto de ser necessária uma estratégia de atuação na criação de um atendimento de excelência num contexto hospitalar.

Com isto em mente, são apresentadas propostas de melhoria aos balcões de atendimento de pacientes, tendo em conta que umas das questões fulcrais numa instituição de saúde privada são os desafios que a competitividade empresarial provoca nestas instituições. Foram pensadas estratégias para que, através de um atendimento de excelência, se consiga fazer a diferença e fazer face à referida concorrência no setor privado da saúde.

Por fim, nas considerações finais surgem as conclusões do diagnóstico realizado que pretendeu encontrar as principais fragilidades dos serviços e com os resultados foi possível implementar as respetivas melhorias.

Palavras chave: recursos humanos; atendimento de excelência, competitividade empresarial; saúde; assistentes administrativos

Abstract

Organizations have been progressively experiencing some external market changes and growth. With this said, there is a long-lasting need for organizations to adapt to change, to address the market pressures and the challenges from the main competitors. The need to create a competitive advantage and to look for service of excellence has been one of the highlights and main concerns of the Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa.

In this document, a description is presented of the organization that hosted this apprenticeship and its relevant internal policies. Furthermore, it is highlighted the importance of the human resources department to the organization, with special focus to the health care area. The clerks are the main research target of this study focused on the need to develop and keep high-quality standards for patient reception in the hospital reception desk.

The study has found that some improvement initiatives targeting the patient reception desks are needed taking into account the relevance of an effective and humane attendance of individual patients in the context of the increasingly competitive health care market. This way, the Hospital can stand out from the other private health care institutions.

Some weaknesses in the hospital current procedures and services were identified, and some improvements were suggested for the management of the hospital reception desk.

Keywords: human resources; excellent reception; business competitivity; health care; administrative assistants

Índice

1 Introdução 1
2 Enquadramento Teórico 3
3 Apresentação e Caracterização da Organização 7
3.1 Departamento de Recursos Humanos 7
3.2 Recursos Humanos e a Saúde 8
4 Atividades desenvolvidas no estágio 11
4.1 Contexto 11
4.2 Objetivos 12
4.3 Assistentes administrativos em contexto hospitalar 13
4.4 Levantamento das principais fragilidades dos balcões de atendimento 14
4.4.1 Balcão de Urgência 15
4.4.2 Balcão de MFR 15
4.4.3 Balcão de UCC 16
4.4.4 Balcão de Imagiologia 16
4.4.5 Balcão de Exames Especiais 17
4.4.6 Balcão de Serviço de Consulta Externa 17
5 Estratégias globais de melhoria 19
5.1 Diagnóstico organizacional 19
5.2 Clima organizacional 21
5.3 Gestão da Formação 22
5.4 Motivação 23
5.5 Recompensas 25
5.6 Recrutamento e desempenho no atendimento 27
5.6.1 Atendimento de excelência numa organização do setor privado 28
6 Considerações Finais 31
7 Bibliografia 33
8 Anexos 37
8.1 Anexo 1 - Guião – Entrevista 39
8.2 Anexo 2 – Perfil Ideal de um Assistente Administrativo 41
8.3 Anexo 3 – Relatórios 43

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Cronograma de atividades 11

Abreviaturas

Hospital-Escola Fernando Pessoa	HE
Sistema Nacional de Saúde	SNS
Gestão de Recursos Humanos	GRH
Assistência na Doença aos Servidores do Estado	ADSE
Instituto Nacional de Estatística	INE

1 Introdução

O presente relatório surge no seguimento do estágio realizado no Departamento de Recursos Humanos do Hospital Escola Fernando Pessoa (HE), no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP). O relatório tem como principal objetivo descrever e analisar as observações e as atividades desenvolvidas ao longo de cinco meses nesta organização. A opção por realizar o estágio baseou-se principalmente na possibilidade de aquisição de experiência na área de gestão de recursos humanos.

Os objetivos gerais foram, essencialmente, (i) a integração e a compreensão da dinâmica de um serviço de saúde; (ii) a aplicação de conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado; (iii) a consolidação e aquisição de novos conhecimentos; e por fim, (iv) o desenvolvimento de competências técnicas, relacionais e organizacionais.

Os objetivos específicos deste estágio passaram por identificar quais as principais fragilidades dos balcões de atendimento do HE, e após o levantamento de necessidades, analisar e sugerir soluções para melhorar a prestação dos assistentes administrativos.

Atualmente, a abordagem do tema "competitividade empresarial" tem vindo a ganhar destaque entre as diversas organizações e, neste sentido, as empresas necessitam de elevados índices de produtividade dos recursos de que dispõem, de forma a maximizar o retorno.

Os recursos humanos qualificados e adequados para o cargo são os melhores aliados para uma maior produtividade, desde que convenientemente geridos, contribuindo para reforçar a competitividade da unidade de saúde.

Fazer a diferença no exterior implica primeiro fazer a diferença no interior, o que implica que uma organização com a aptidão de escolher, formar e reter os melhores colaboradores será capaz de fazer frente ao mercado externo, conseguindo competir com a concorrência através da qualidade de serviços que consegue oferecer.

Deste modo, a estratégia principal adotada pelo Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa é perceber como fazer a diferença, começando por um dos focos principais e que é o rosto da instituição: o atendimento. Os assistentes administrativos precisam de ser qualificados e formados para realizar um atendimento de excelência, de forma a fidelizar os

clientes à instituição. Deste modo, o hospital consegue atingir valores competitivos no sector da saúde.

O presente relatório começa por retratar a atualidade do serviço de saúde do HE. Segue-se uma descrição das atividades desenvolvidas pelos balcões de atendimento, a identificação das fragilidades no atendimento, o levantamento das necessidades de intervenção nos mesmos e por fim, são apresentadas propostas estratégicas de melhoria para um atendimento de excelência.

2 Enquadramento Teórico

Em Portugal, o Estado assegura o direito à saúde dos cidadãos através do Serviço Nacional de Saúde (SNS), que abrange todas as instituições e serviços oficiais prestadores de cuidados de Saúde dependentes do Ministério da Saúde. O SNS integra todos os serviços e entidades públicas prestadoras de cuidados de saúde, nomeadamente os agrupamentos de centros de saúde, os estabelecimentos hospitalares (independentemente da sua designação) e as unidades locais de saúde (SNS, 2018) .

O nosso país é considerado um dos países com maiores taxas de envelhecimento populacional da União Europeia (Pinto, 2017). Dadas essas características da população, o setor da saúde torna-se um dos principais setores na economia portuguesa, isto porque uma população envelhecida exige maiores cuidados de saúde. Em Portugal, o setor da saúde está dividido em dois grupos: o setor público, em que os preços são definidos pelo governo, tal como é descrito pelo Ministério da Saúde: "A *presente portaria aprova os Regulamentos e as Tabelas de Preços das Instituições e Serviços Integrados no SNS, (...) e define os preços e as condições em que se pode efetuar a remuneração da produção adicional realizada pelas equipas."* (Ministério da Saúde, 2016) e o setor privado, no qual existe uma regularização de preços.

Atualmente, o setor da saúde esta a sofrer fortes mudanças em Portugal, pois à medida que o Estado tem mostrado dificuldades em dar resposta às solicitações da população, o setor privado tende a avançar, ou seja, os operadores privados têm apostado cada vez mais no mercado da saúde, em alternativa ao polémico encerramento de unidades de saúde públicas ou em consequência do aumento dos utentes com seguro (Dinis, 2008).

Apesar do contexto macroeconómico pouco favorável que se viveu em Portugal na última década, o setor privado de saúde tem registado um forte crescimento no país nos últimos anos, nomeadamente com a abertura de novas unidades hospitalares privadas, como referem as estatísticas fornecidas pelo INE: *"Em 2016, existiam 225 hospitais em Portugal, dos quais 111 pertencentes aos serviços oficiais de saúde (…) o número de hospitais privados atingiu as 114 unidades"* (INE, 2018)

Segundo as mesmas estatísticas, para além do aumento do número dos hospitais privados, também o número das consultas nos privados, aumentou: *"O número de consultas médicas na unidade de consulta externa dos hospitais aumentou 2,8% entre 2015 e 2016, de forma mais expressiva nos hospitais privados (+7,9%) do que nos hospitais públicos ou em parceria público-privada."* (INE, 2018)

Desta forma, o setor privado da saúde é cada vez mais relevante para os portugueses, para a sustentabilidade do sistema de saúde e para o tecido empresarial nacional, de acordo com um relatório realizado no âmbito da importância do sector privado da Saúde em Portugal (Augusto Mateus & Associados, 2017)

Segundo a mesma fonte, foi concluído que além do setor privado proporcionar uma maior rapidez no acesso aos cuidados médicos, também oferece maiores níveis de conforto aos respetivos utentes. Desta forma, este setor procura especificamente preencher as lacunas e as fragilidades da oferta do setor público, onde são identificados vários problemas, tais como: (i) a extensa enumeração de utentes sem médico de família; (ii) os tempos de espera para marcação de consulta programada nos centros de saúde, e (iii) as listas de espera para cirurgias. O mesmo estudo revela que 40% da população portuguesa, para além de ser beneficiário do SNS, está também coberta por um subsistema de saúde pública, nomeadamente o Ministério da Justiça, ADSE (Assistência na Doença aos Servidores do Estado), a título particular, ou um seguro de saúde.

A Saúde constitui um direito básico para os cidadãos. Porém, é importante para o Estado e para os vários operadores de mercado a gestão da mesma. deste modo, é necessário, estimular o empreendedorismo, a inovação e a utilização sustentável dos recursos, com vista a aumentar a competitividade da economia nacional, segundo Teófilo Leite (2013) presidente da Associação Portuguesa de Hospitalização Privada.

Devido à pequena dimensão do mercado português comparativamente com os mercados externos, é relativamente fácil identificar os principais operadores e grupos privados no setor da saúde. A atividade privada de saúde encontra-se bastante concentrada nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. A evolução desta no mercado do trabalho e a relevância que tem assumido nos últimos anos é consequência direta de um desenvolvimento marcante e progressivo na prestação de cuidados na área da saúde. Segundo autores do estudo "Setor Privado da Saúde em Portugal", pode-se concluir que o setor privado da saúde apresenta índices competitivos "mais favoráveis do que a generalidade das atividades económicas do país" e prossegue a sua expansão para o interior do território nacional (Mateus, Augusto & Associados, 2017)

A qualidade do serviço prestado nos hospitais, está sujeita ao controlo dos mesmos e deste modo, pode ser utilizada como instrumento de concorrência (Gaynor e Town, 2011). Por consequência, torna-se visível a concorrência entre os operadores devido ao aumento de

oportunidades de negócio, e a uma constante procura de uma maior inovação de tecnologias, infraestruturas e equipamentos (Dinis, 2008).

A concorrência no setor da saúde tem uma dimensão espacial (Propper, Burgess, & Gossage, 2008) visto os pacientes terem de estar fisicamente presentes nos hospitais para o tratamento o que lhes permite avaliar na primeira pessoa todo o tratamento recebido.

Richard e Johnson (2004) comentam que as empresas, ao enfrentar ambientes complexos, procuram adaptar-se intrinsecamente ao ambiente de negócio no qual operam, o que as leva a fazer planos para o futuro. Isto exige aos administradores tomadas de decisão cada vez mais rápidas e responsáveis, na tentativa de elevar a resiliência dos serviços que prestam aos utentes.

No entanto, os principais desafios com que as unidades privadas de saúde em Portugal se deparam, passam pelo nível elevado de concorrência entre as demais instituições, a reputação que têm de manter na área, a excelência clínica, a tecnologia, os preços e a satisfação dos utentes. Quando se fala em satisfação do utente, não se fala só da qualidade intrínseca dos serviços, mas também do cuidado, da simpatia e da personalização do atendimento. Tudo isto leva a um atendimento de excelência, que constitui um elemento decisivo na escolha do hospital por parte do utente. É comum afirmar-se que a primeira impressão sentida é a mais importante e, nesse sentido, o primeiro atendimento de um utente poderá ser decisivo na sua fidelização à instituição. Deste modo, é importante causar um primeiro impacto incomparável, pela positiva, com as demais prestadoras de serviços de saúde.

As organizações esperam alcançar todos os objetivos a que se propuseram, porém é necessário que os seus recursos humanos contribuam com a parte que lhes compete e que estava confiada à sua responsabilidade, deste modo, *"o esforço individual ou coletivo, para ser considerado produtivo e eficaz, terá de ser canalizado para "o que é esperado ser feito". Todos conhecemos exemplo de pessoas que investem o melhor de si e do seu tempo em tarefas que consideram importantes, mas que poucos valores acrescentados trazem à organização."* (Seixo, 2007, pag.13). É por essa razão que o esforço tem de ser gerido da melhor maneira tentando adaptar as funções certas às pessoas certas. Tal como afirma este autor, *"O planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários."* (Chiavenato, 1999, p. 59)

Bartlett e Ghoshal (1987) afirmam que as organizações, que agora concorrem entre si, por clientes e mercados, em escala jamais vista, têm sido levadas a competirem também pelo "recurso" elevado à categoria mais importante de todas: o talento humano.

É de salientar que num clima bastante competitivo e devido ao crescimento significativo da oferta de serviços de saúde, tanto em qualidade como em quantidade, existe uma enorme procura destes serviços. Deste modo, é importante que as organizações desenvolvam mecanismos de gestão que sejam capazes e suficientes para impulsionar as suas estratégias a longo prazo.

As organizações apostam em estratégias competitivas que visam estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor (Porter, 1985). O autor destaca três grandes estratégias, como a inovação, que consiste em distinguir o produto ou o serviço da concorrência pela inovação ou pela imagem. A liderança de custos que pode ser obtida através de economias de escala, da eficiência na produção, e do controlo apertado, procurando obter um preço mais baixo, e por fim, da diferenciação obtida através da oferta de produtos diferentes dos oferecidos pela concorrência ou que deles se distinguem pela sofisticação ou pela qualidade.

Os recursos humanos das organizações podem ser os grandes aliados na implementação das estratégias propostas se alinhados com os objetivos da organização, poderão dar resposta às necessidades. Chiavenato (2014) defende a importância dos recursos humanos desde a era da informação: *"Na Era da Informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas"*. O mesmo autor defende que saber gerir o talento humanos tornou-se indispensável para o sucesso das organizações, e que o património inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso, é o capital humano.

Por fim, o contexto organizacional deve funcionar como uma plataforma capaz de incentivar e impulsar os recursos humanos, rumo à excelência.

Essa excelência só é alcançada se o contexto organizacional for favorável e incentivador para as pessoas que dele fazem parte. Se o contexto for favorável, existirá espaço para estas se desenvolverem e crescer, se o contexto não for adequado, os talentos fogem ou ficam isolados sem capacidades de crescimento Chiavenato (2014).

3 Apresentação e Caracterização da Organização

O Hospital- Escola da Universidade Fernando Pessoa, uma organização privada na área da saúde, onde foi realizado o estágio curricular, situa- se em Gondomar e foi inaugurado pelo Ministro da Saúde a 4 de dezembro de 2012. Este foi criado a partir de um conceito inovador, disponibilizando uma unidade multifuncional de cuidados primários, secundários e terciários, prestados numa lógica pedagógica exigida pela sua natureza de Hospital-Escola. Segundo a página oficial do HE, este impressiona os que a ele recorrem, pela modernidade, luminosidade, funcionalidade e qualidade das suas instalações, e equipamentos clínicos, de ensaio e de investigação. (Página Oficial do HEFP, 2018)

O HE define a sua política de qualidade com sustento em: (i) boas práticas do acolhimento e atendimento administrativo dos pacientes; (ii) na formação humanística e ética dos seus profissionais de saúde, a par da competência científica e técnica da sua ação clínica e terapêutica; (iii) no incentivo à educação para a saúde como um meio eficaz para prevenção da doença, e (iv) na valorização da articulação entre os cuidados primários e domiciliários com os cuidados hospitalares. Todas estas características têm como foco a personalização da prestação do serviço médico a cada paciente, de forma a proporcionar cuidados que correspondam à real necessidade do utente, sempre garantindo as boas práticas médicas e a eficiente utilização dos recursos disponíveis.

Em Portugal, o Sistema de Saúde, é formado pelo Serviço Nacional de Saúde (SNS), também o HE integra a rede de prestadores privados do Serviço Nacional de Saúde (SNS) nas seguintes valências: Análises Clínicas, Medicina Física e Reabilitação (Fisioterapia), Radiologia, e Exames de Gastrenterologia.

O HE dispõe de 46 especialidades, e integra 200 camas com todos os serviços acima indicados.

3.1 Departamento de Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos (RH) é um dos principais departamentos das organizações. Este é responsável por gerir o capital humano na empresa, ou seja, administra e conduz os colaboradores para que eles alcancem os objetivos propostos pela organização. Deste modo, é importante que este departamento seja constituído por pessoas capacitadas para as diferentes funções que este departamento exige.

O departamento de RH do Hospital-Escola é constituído por 4 elementos: a diretora de Recursos Humanos e três técnicas de recursos humanos, formadas na área. Neste, são tratados todos os assuntos que dizem respeito aos colaboradores contratados e aos que exercem funções como prestadores de serviços, que sejam diretamente da responsabilidade do departamento, desde a sua entrada até à sua saída. O departamento tem como principais funções o recrutamento e seleção, a elaboração das políticas de gestão da organização, a formação dos colaboradores e a avaliação do seu desempenho, para além das habituais funções administrativas. A avaliação de desempenho é uma componente importante do processo funcional do departamento de RH, porque permite conhecer e medir a *performance* da empresa, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por cada um dos colaboradores. Por fim, com base nestas medidas, são feitas análises e são tomadas decisões com base nos dados obtidos, com vista a encontrar as potencialidades e fragilidades da empresa e a melhorar a prestação do hospital para o futuro.

Como forma de complemento, este departamento trata dos colaboradores desde a sua admissão, passando pela gestão de operações como a compensação, nomeadamente o pagamento de salários, benefícios, entre outros incentivos. Por fim, é também tratada e gerida a quebra total do vínculo deste para com a organização.

3.2 Recursos Humanos e a Saúde

O relatório *"Trabalhando juntos pela Saúde"* da Organização Mundial de Saúde (OMS, 2006) ressalta a importância dos recursos humanos nos sistemas de saúde. O relatório considera que "(…) *trabalhadores de saúde são todas as pessoas fundamentalmente engajadas em ações que têm o propósito fundamental de aumentar a saúde* (…)". No mesmo relatório é defendido que os trabalhadores não são apenas indivíduos: estes fazem parte de equipas funcionais de saúde, nas quais cada um contribui com competências diferentes e desempenham funções diferentes que, no final, funcionam como um todo. Segundo Seixas (2002), o desempenho e a gestão de recursos humanos afetam profundamente a qualidade dos serviços prestados e o grau de satisfação dos clientes.

Os desafios de GRH encontrados no sistema de saúde refletem-se nas instituições que compõem a rede. No entanto, cada instituição resolve os desafios à sua maneira, de acordo com as suas especificidades, organização interna e capacidade de estruturação.

As superações dos desafios referentes às questões de recursos humanos na área da saúde podem ser resumidas em quatro grandes objetivos, que podem ser encontrados no relatório da Organização Mundial da Saúde. Estes quatro grandes objetivos são: (i) aumentar a cobertura e a fixação das equipas profissionais, objetivando assegurar a prestação de serviços de saúde de forma adequada e equitativa; (ii) garantir competências e habilidades-chave para a força de trabalho em saúde; (iii) aumentar o desempenho da equipa de profissionais diante de objetivos definidos, e (iv) fortalecer a capacidade de planeamento e gestão de RH no setor da saúde.

Ainda no relatório da (OMS, 2006) é destacado que *"o objetivo da força de trabalho é conseguir os trabalhadores certos, com as habilidades certas, no lugar certo, fazendo a coisa certa"*. Porém, para que isso seja alcançado, é necessária uma preparação através de investimentos estratégicos em educação e práticas de recrutamento eficazes.

Mais ainda, de acordo com o relatório acima supracitado, é destacado um ponto importante a reter relativamente a este assunto: "(…) *As fraquezas institucionais relacionadas com as informações sobre recrutamento e a locação eficaz de trabalhadores de saúde, merece muita atenção, especialmente onde há expetativas de força de trabalho na saúde.* (…)"

Uma técnica eficaz é o recrutamento e seleção. Os processos de recrutamento e seleção podem ser operacionalizados de várias maneiras, das quais é genericamente possível afirmar que vão ao encontro dos objetivos da empresa, das possibilidades financeiras da organização, do meio em que esta se insere e do tipo de função ou carreira a preencher (Cunha, et al. 2007).

Assim, é importante delinear aquilo que se pretende com a contratação destes profissionais, de modo a escolher os colaboradores ideais, para seguidamente formá-los consoante as políticas da organização para que seja possível proporcionar-lhes as condições necessárias para o seu desenvolvimento na organização, de modo a retê-los internamente e poder, assim, possuir os melhores recursos humanos do mercado.

4 Atividades desenvolvidas no estágio

Neste capítulo será abordado uma breve descrição de quando foi realizado o estágio curricular, quais as atividades desenvolvidas neste, e quais as finalidades do mesmo. Será realçada a importância dos assistentes administrativo e o levantamento das necessidades através da passagem pelos balcões de atendimento do HE.

No Quadro 1 são indicados o cronograma de atividades desenvolvidas e as respetivas datas.

TABELA 1 – CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Atividades	Local	Datas	Duração
Integração na organização	Departamento de RH	4 Dez.2017- 12Jan 2018	6 semanas
Balcões: Exercício de observação	Serviço de Urgências	16 Jan- 25 Jan 2018	2 semanas
	MFR- Medicina Física e Reabilitação	31 Jan- 9 Fev 2018	2 semanas
	UCC- Unidade de Cuidados Continuados	12 Fev- 15 Fev 2018	1 semana
	Imagiologia	20 Fev- 23 Fev- 2018	1 semana
	Exames Especiais	26 Fev – 3 Mar - 2018	1 semana
	Consulta Externa	5 Mar – 16 Mar - 2018	2 semanas
Análise das necessidades levantadas	Departamento de RH	19 Mar – 6 Abr 2018	2 semanas
Realização de propostas de melhoria	Departamento de RH	9 Abr – 30 Abr 2018	3 semanas

4.1 Contexto

O estágio decorreu entre dezembro de 2017 e abril de 2018 no HE, mais concretamente no seu departamento de recursos humanos, passando também pelos diversos balcões de atendimento do hospital, designadamente no balcão do serviço de Urgências, da Fisioterapia, da Imagiologia, dos Exames Especiais, da Unidade de Cuidados Continuados e pelo balcão da Consulta Externa.

A passagem pelos diferentes serviços permitiu-me observar e perceber melhor a complexidade da gestão que existe numa organização com o tamanho, quantidade de funcionários e a quantidade de utentes do Hospital Escola. Mas, acima de tudo, foi possível ter a perceção da complexidade do serviço que os assistentes administrativos prestam, onde se destacam a quantidade de diferentes funções e responsabilidades que estes têm a seu cargo.

4.2 Objetivos

Esta passagem pelos diferentes serviços do HE teve como principal objetivo perceber, através da observação direta, as principais necessidades e dificuldades dos assistentes administrativos, de modo a realizar um diagnóstico das principais fragilidades, seguido de uma apresentação de possíveis soluções para colmatar as necessidades dos balcões e respetivos colaboradores, melhorando assim o seu serviço.

Outro objetivo, embora no seguimento do que já foi referido, foi perceber quais os principais entraves e dificuldades que os colaboradores sentem, por forma a melhorar as condições dos mesmos e reunir todas as condições para que estes tenham um atendimento de excelência, tornando-os assim mais produtivos e satisfeitos no desempenho das suas funções. Em última análise, todas estas melhorias visam a criação de uma equipa de prestação de serviços consistente e eficiente, como carecem as unidades de saúde privadas.

Após a recolha das informações necessárias dos balcões de atendimento, foi feita uma análise dos dados para realizar um diagnóstico de necessidades. Desta maneira, é possível apresentar propostas de melhoria baseadas em literatura adaptada ao caso concreto dos balcões de atendimento do HE.

Este foco nos assistentes administrativos deve-se principalmente ao facto de se constatar que o primeiro contacto, quando nos dirigimos a uma unidade de saúde, é a pessoa que nos recebe e nos encaminha, ou seja, os assistentes administrativos. Visto estes serem a primeira "cara" do Hospital, a forma como o utente for recebido pelo assistente e como ele será acolhido e encaminhado ao serviço pretendido, poderá ser decisivo para fidelizar o cliente. Por isso, é importante existirem equipas qualificadas para gerir todo este processo, e daí surgiu a proposta de criação de um perfil ideal do assistente administrativo. Este perfil foi criado como uma sugestão para o HE, e as estratégias utilizadas passaram pela escuta de testemunhos e de sugestões dos próprios assistentes administrativos (ver Anexo 2 – Perfil Ideal de um Assistente Administrativo).

4.3 Assistentes administrativos em contexto hospitalar

O assistente administrativo, por norma, é o primeiro representante de um hospital encontrado pelos pacientes e visitantes, seja por telefone ou presencialmente.

O HE conta com 54 assistentes administrativos, sendo estes maioritariamente de género feminino num leque de 44 mulheres e 10 homens.

O papel do assistente administrativo em contexto hospitalar requer exigências múltiplas e elevadíssimas, nomeadamente na qualidade do atendimento ao público, no registo e tratamento da informação, na gestão documental e arquivo, na assistência personalizada às chefias de serviço e /ou departamento, e por fim, no desempenho do papel de orquestrador entre as equipas de saúde. Os assistentes são responsáveis pela manutenção de um ambiente propício à realização das suas tarefas, sendo que a harmonia entre a equipa promove a qualidade destas.

No fundo, a comunidade hospitalar conta com o trabalho destes para criar uma relação simpática, acolhedora e bem organizada para os seus pacientes. Isto porque é esperado que estes se relacionem com os pacientes de forma clara, para que seja possível fazer a interligação imediata entre o seu atendimento e a do médico ou enfermeiro. Por norma, espera-se que os assistentes tenham também experiência e capacidade para interagir com uma vasta gama de tipos de personalidades, desde os mais educados até aos mais insatisfeitos.

Uma boa gestão dos assistentes administrativos irá normalmente originar um bom atendimento aos utentes. É importante, todavia, ter em conta as especificidades de cada um dos profissionais, devendo-se motivar e valorizar o respetivo trabalho para que este consiga responder reciprocamente à organização.

Para Chiavenato (2003), o comportamento humano poderia ser explicado por dois fatores independentes: extrínsecos, que são aqueles que se encontram no ambiente em torno das pessoas e abrangem as condições nas quais satisfazem o seu trabalho; e motivacionais ou intrínsecos que são os fatores relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o trabalhador executa no seu típico dia de trabalho.

É necessária a realização de um planeamento estratégico e fazer a respetiva implementação neste grupo de recursos humanos para que, além de reforçar a preparação dos colaboradores face às necessidades presentes e futuras da organização e dos respetivos utentes, também estes se sintam como parte da própria organização quando sentirem uma qualquer

fragilidade. Lacombe (2005, p. 14) defende que *"(…) é preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes.* (…)*"*

Este grupo profissional necessita desenvolver competências para encontrar o equilíbrio do relacionamento entre o paciente e as pessoas envolvidas no processo de atendimento. Outro fator relevante que poderá ajudar os assistentes administrativos e as próprias organizações é o comportamento humano através do *feedback*. O ser humano baseia o seu comportamento no conhecimento que possui, visto que a informação tem um lado humano comportamental, que influencia e mantém a cultura social de uma organização. Destaque-se a seguinte citação de Bento (2006) relativamente a este tema: "(…) *as organizações não podem considerar o capital humano simplesmente como seu objeto de posse; é necessário que façam investimentos nesse capital humano, não apenas visando aumentar o seu valor como indivíduos, mas principalmente valorizando suas habilidades, iniciativa e criatividade.*" No caso do HE, os assistentes administrativos recebem formação no terreno, ou seja, no balcão de atendimento com a duração de um mês, como parte do seu processo de integração.

4.4 Levantamento das principais fragilidades dos balcões de atendimento

Como referido anteriormente, no que diz respeito à passagem pelos principais balcões de atendimento, através da observação e do seguimento de um guião de uma entrevista semiestruturada, foi possível efetuar um levantamento das principais fragilidades que cada balcão apresentava e consequentes necessidades de ações de gestão. O foco principal nesta pesquisa seria perceber quais as principais dificuldades sentidas pelos assistentes e posteriormente, perceber quais as alternativas e sugestões de melhoria estes apresentavam, visto serem as pessoas mais indicadas para apresentar sugestões de melhoria para elevar a qualidade do seu trabalho.

A passagem pelos balcões de atendimento teve uma duração de 9 semanas no total, conforme é detalhado no Quadro 1. O critério para a escolha dos balcões esteve relacionado principalmente com o maior volume de atendimentos. O pressuposto foi que ao apresentarem maior movimentação de pacientes eles permitiriam uma melhor perceção acerca do atendimento por parte dos assistentes administrativos. A passagem teve como foco

apenas a observação, sem qualquer interferência no atendimento dos assistentes administrativos. Com o início deste exercício, os assistentes administrativos foram informados da minha presença no balcão, sendo-lhes explicado qual seria o objetivo dessa presença. A reação foi positiva e mostraram-se bastante disponíveis a colaborar. No que diz respeito à reação dos pacientes, estes na maioria das vezes dirigiam-se a mim pensando que fazia parte da equipa do balcão, embora eu estivesse identificada como estagiária e sem farda, ao contrário da restante equipa. Por vezes, quando possível e solicitado, encaminhava alguns pacientes quando estes tinham alguma questão acerca da localização de algum serviço. Durante a permanência nos balcões, para além da observação direta, coloquei questões aos assistentes administrativos e tomei notas para a elaboração dos relatórios (Anexo 3).

Após observação de todos os balcões, foi possível verificar a existência de fragilidades comuns, nomeadamente a dificuldade em trabalhar com o programa de faturação, provocando alguma espera aos utentes. No entanto, e devido às especificidades de cada balcão de atendimento, existiam necessidades específicas dos mesmos.

4.4.1 Balcão de Urgência

Em relação ao balcão do serviço de Urgência, este apresentou alguns aspetos negativos na resolução de problemas, sobretudo associados a tarefas que, apesar de dizerem respeito ao balcão, deveriam ser feitos em *back-office,* para que a atenção fosse toda dada ao paciente. As sugestões como proposta de melhoria dada pelos colaboradores do balcão passam pela migração dessas atividades para o contexto de *back office* de forma assíncrona, para que sejam privilegiadas todas as atividades administrativas e burocráticas do balcão envolvendo diretamente o paciente.

4.4.2 Balcão de MFR

O balcão do serviço de Medicina e Reabilitação Física (MFR**)** revelou-se mais complexo que os demais e com o maior número de colaboradores. Isto porque o serviço está sub-dividido em dois balcões: um no piso zero, onde se realiza o atendimento das primeiras consultas, o *check-in*, os pedidos de declarações, a receção de P1's (impresso fornecido pelo médico de família, com a finalidade de realizar exames necessários comparticipados), os agendamentos de consultas. É também aqui que se encontra o respetivo arquivo do serviço; e outro no piso um, onde são iniciados os respetivos tratamentos, onde é feita a marcação e disponibilização dos horários e por fim, as emissões de credenciais de transportes. Devido à complexidade

deste serviço, seria expectável o notado número de fragilidades existentes. Devido ao facto de ser um serviço onde a maioria dos pacientes se dirige com os P1's, que é um documento relativamente complexo de processar, acaba-se por acumular bastante trabalho e processos. Toda esta movimentação pode levar a perdas dos documentos o que, já em perspetiva de melhoria, seria plausível encontrar estratégias para simplificar toda essa movimentação. Este foi o único balcão em que os colaboradores apresentavam alguma falta de motivação. Outra sugestão de melhoria para este balcão, após a observação e testemunhos dos colaboradores, seria melhorar o trabalho em equipa, como ponto fulcral. Mais ainda, e devido ao grande número de colaboradores envolvidos, em relação a outros serviços, por vezes a comunicação falha. Deste modo, reuniões periódicas seriam uma boa estratégia para pôr a par todas as ocorrências com o resto da equipa. Outra proposta seria arranjar estratégias para melhorar a motivação dos colaboradores. Posteriormente será aprofundada essa questão.

4.4.3 Balcão de UCC

O balcão de Unidade de cuidados continuados (UCC) é responsável por fazer o controlo total da estadia dos pacientes, nomeadamente as altas, as entradas, o número de dias que permaneceram, as saídas, custos, e tudo que envolva a estadia do paciente nessa unidade. É o balcão também que faz o contacto com os transportes para as deslocações dos doentes para as consultas externas e a receção dos familiares que visitam os pacientes. Os principais entraves para um atendimento de excelência e para o bom funcionamento do balcão, apresentadas pelas colaboradoras são, foi, mais uma vez e à semelhança de outros balcões, o programa de trabalho e outros acessos informativos que dificultam o trabalho destas, em resultado do que o cumprimento dos prazos definidos fica comprometido.

De resto, o balcão de atendimento não apresenta falhas nem a nível de atendimento nem a nível de organização. O facto de serem apenas duas colaboradoras pode ser relevante para o bom funcionamento do balcão de atendimento, visto que potencialmente o diminuto número de colaboradores facilita a sua intercomunicação, a sua organização e a fluidez do seu trabalho.

4.4.4 Balcão de Imagiologia

A passagem pelo balcão do serviço de Imagiologia fica marcada pela positiva, sendo este considerado o mais coeso e com um atendimento exemplar. O balcão aposta constantemente num bom atendimento através da organização do grupo, para que esteja sempre tudo

assegurado e com qualquer tipo de trabalho burocrático pendente esteja tratado, de maneira a que o bom atendimento não falhe por questões de ocupações com outras matérias não relacionadas diretamente com os pacientes. Uma das estratégias do balcão é o uso da "bíblia", um caderno em que todos os assistentes anotam os trabalhos pendentes, que são tratados logo que seja possível, independentemente de quem os anotou. Desta estratégia resulta a pertinente atualização dos pendentes entre turnos e a promoção da comunicação regular do ponto de situação do trabalho, intensificando o trabalho em grupo.

Os únicos entraves do balcão não estão ligados com fatores que possam prejudicar o atendimento, mas sim na forma da gestão do mesmo. Ou seja, os entraves são a nível de gestão do espaço e das funcionalidades do balcão.

4.4.5 Balcão de Exames Especiais

Na passagem pelo balcão do serviço de Exames Especiais, as colaboradoras sentem que o principal entrave é o facto de as configurações das entidades (seguros de saúde), no lançamento dos preços, serem bastante pouco coesas e/ou semelhantes, o que pode prejudicar o atendimento ao nível temporal, resultando no descontentamento do paciente.

As assistentes administrativas sugerem como melhoria a contratação de mais um elemento para o serviço, devido à quantidade elevada de trabalho no balcão. Outra sugestão de melhoria seria uma formação mais profunda do programa de configuração das entidades e das suas respetivas atualizações.

Como proposta de melhoria para este balcão e para os restantes, visto que alguns apontam algum excesso de tarefas na sua função, de onde resulta a sua falta de motivação. Propõem a existência de uma progressão na carreira com categorias e distinção mais específica. Por conseguinte a esta última sugestão, estes admitem que esta, seria uma maneira de as pessoas se esforçarem mais para atingir certas categorias, ao mesmo tempo que se premiavam aqueles que se esforçam e merecem a distinção. Por fim, uma sugestão que também já foi dada por outros balcões, seria disponibilizar um *plafond* para uso dos funcionários anualmente, que funcionaria como incentivo e seria utilizado no decorrer das funções dos assistentes.

4.4.6 Balcão de Serviço de Consulta Externa

O último balcão a abordar é o do Serviço de Consulta Externa, que é composto por três assistentes administrativas onde estas gerem as admissões de pacientes para muitas

especialidades. À semelhança dos outros balcões, em conjunto com as colaboradoras de serviço chegou-se à conclusão que, de forma a promover o bom funcionamento do balcão e de um atendimento de excelência, deveriam existir três pessoas a trabalhar em simultâneo para que a capacidade de atendimento seja superior à afluência de pacientes. Outra hipótese sugerida seria colocar duas pessoas a trabalhar em simultâneo e uma pessoa só para fazer operações burocráticas de *back office*. Por último, a redução do número de especialidades alocadas a este balcão poderia também ser aplicada.

É defendido pelos assistentes deste balcão que, no inicio da entrada em funções, deveria haver uma formação intensiva e mais adequada à função, onde se incluiriam os aspetos mais importantes sobre o hospital, sobre os serviços que existem e sobre a função a desempenhar.

As colaboradoras sugerem também um trabalho na melhoria da comunicação entre serviços (quando são detetados problemas num serviço, deviam ser reportados por todos), por email ou em reuniões, para ficarem todos a par das atualizações do que vão acontecendo. Para facilitar o trabalho e a demora do mesmo estas sugerem que exista uma faturação interface, ou seja, a plataforma das seguradoras deveria estar ligada diretamente ao programa.

Como forma de conclusão relativamente à passagem por alguns balcões de atendimento, sendo estes os que mais movimentação de pacientes revelam, conclui-se que, apesar das especificidades de cada um, todos apresentam características e entraves semelhantes. No entanto e embora poucas, foram apontadas questões como alguma falta de motivação e alguma falta de formação por parte de alguns assistentes administrativos.

Todavia, é de realçar que, apesar das sugestões de melhoria e de uma forma geral, os balcões de atendimento e os assistentes administrativos desempenham um bom papel e o atendimento tem sido bastante favorável devido à quase inexistência de queixas ou reclamações relativamente ao atendimento prestado no Hospital-Escola.

5 Estratégias globais de melhoria

Para dar resposta as necessidades que os assistentes administrativos apresentaram durante a observação nos balcões de atendimento, é preciso tomar algumas medidas, de um ponto de vista de gestão de recursos humanos. Deste modo, são apresentadas de seguida as medidas propostas para colmatar as necessidades e lacunas dos assistentes administrativos, com o objetivo de aumentar a qualidade das condições, suporte e apoio para que possam realizar um atendimento mais qualificado aos pacientes que procuram o HE.

Para definir estratégias de melhoria foi importante realizar um breve diagnóstico organizacional, para perceber as fragilidades dos assistentes administrativos e dos respetivos balcões onde estes se encontram. Após essa observação e respetiva análise, foram definidas estratégias para corrigir essas fragilidades, identificando as ações julgadas adequadas para a resolução das necessidades e aperfeiçoar o que já resulta. Ao longo da análise, foi destacada a importância do diagnóstico organizacional, a importância do clima organizacional, a importância da formação, a motivação dos trabalhadores, a importância das recompensas e por fim, foi criado o perfil ideal do assistente administrativo em contexto hospitalar.

5.1 Diagnóstico organizacional

Um diagnóstico empresarial tem como objetivo avaliar o estado de uma organização. O diagnóstico é composto por investigações realizadas através de métodos e modelos específicos para recolher informações sobre o estado atual, para que posteriormente seja possível retirar conclusões. O objetivo do diagnóstico é desenvolver um conhecimento partilhado sobre a organização e determinar a pertinência da mudança (Bilal Bin Saeed, 2014). É uma técnica de gestão importante mesmo que a empresa apresente resultados satisfatórios, isto é, o diagnóstico é cabível tanto nos bons como nos maus momentos de uma empresa. Schein (1972, p. 9), defende que *"(…) enquanto as organizações forem como redes, formadas por pessoas, haverá procedimentos humanos entre elas. Por isso é óbvio que, quanto melhor esses procedimentos são diagnosticados e compreendidos, maiores são as oportunidades de se encontrar soluções para os problemas técnicos, que serão aceitas e aplicadas pelos membros da organização."*

Devido à grande competitividade atual e face à exigência cada vez maior dos clientes externos, os recursos humanos passam a ser o alvo das organizações no que diz respeito ao desenvolvimento dos objetivos da empresa. Deste modo, é de grande importância a

preparação e a formação destas pessoas, havendo muitas vezes a necessidade de fazer alterações na estrutura organizacional da empresa, onde *"todas as alterações visam a busca pela melhoria da qualidade do seu capital humano, uma vez que, quanto mais satisfeitos estiverem os colaboradores, mais produtivos tornar-se-ão, gerando em contrapartida melhor satisfação dos clientes, devido à melhor qualidade dos produtos oferecidos."* (Bento, 2006)

Deste modo, importa realçar que o valor da GRH para a organização consiste na eficácia, na eficiência e no envolvimento e compromisso dos colaboradores. Todas estas características são fruto da satisfação, da autorrealização e do bem-estar geral no seu local de trabalho. O grande objetivo é perceber como melhorar o impacto da função de gestão de recursos humanos e que estratégias adotar para fazer algo de diferente, no sentido de elevar a satisfação tanto da organização como dos colaboradores desta.

O processo de planeamento estratégico contem as seguintes fases: a definição da missão, análise do contexto externo, análise do contexto interno, definição de objetivos, definição de estratégias e elaboração do plano de melhoria (Tenório, 1998).

Para isso, é de extrema importância existir uma análise externa através da comparação da GRH realizada com a de outras organizações consideradas de excelência, de maneira a extrair os melhores métodos de gestão. É também plausível de se utilizar um dos mais úteis instrumentos de gestão - o *benchmarking* - no que diz respeito à melhoria do desempenho das empresas, de modo a conquistar a superioridade em relação a concorrência.

O conceito de *benchmarking* pode ser definido como *"a contínua análise de estratégias, funções, processos, produtos ou serviços, performance, etc. Comparando internamente ou externamente com as organizações de topo, obtendo informações sobre o método apropriado de recolha de dados, com a intenção de obter informação sobre a implementação de alterações que resultarão na obtenção de valor máximo ou mesmo excedendo o benchmark"* (Anand & Rambambu Kodali, 2008)

O *benchmarking* pode ser utilizado de três maneiras: (i) internamente, que consiste em comparar as operações da empresa com as de um departamento interno da própria empresa ou de outras empresas do mesmo grupo; (ii) de um modo competitivo, que tem como alvo a concorrência direta, ou seja, é feita uma análise com a mesma com o objetivo de superar o desempenho da concorrência, e (iii) de forma genérica ou multissectorial, que consiste na comparação entre empresas de diferentes setores com o objetivo de identificar e determinar as melhores práticas noutros contextos.

5.2 Clima organizacional

Chiavenato (1979) define o clima organizacional como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida e experimentada pelos membros da organização e influenciada no seu comportamento. Chiavenato (1994) afirma ainda que o clima organizacional é a atmosfera psicológica de cada organização.

Na mesma linha de pensamento, existem autores que defendem que o clima organizacional é o resultado de uma perceção dos colaboradores que resulta da abstração do envolvimento organizacional e requer diferentes níveis de análise (Schulte, Ostroff, Shmulyian, & Kinicki, 2009).

O clima organizacional é considerado um dos principais motivos de crescimento de uma organização, isto porque, um clima saudável proporciona aos colaboradores atingir os seus objetivos de maneira a que mais tarde lhes seja reconhecido e valorizado o esforço dedicado.

Os sinais de que o clima organizacional está danificado são consequência a baixa produtividade, alta rotatividade de funcionários, enorme absentismo, greves, muitas reclamações, baixas médicas, muitos conflitos, entre outros problemas. Aqui surgem questões relativas à satisfação dos colaboradores, pois vários autores associam clima com satisfação dos colaboradores. Chiavenato (2005) afirma ainda que "o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes."

A gestão estratégica dos seus recursos humanos permite às organizações cultivar um ambiente de trabalho focado na produtividade, ao mesmo tempo que se empenham em atender às necessidades dos seus colaboradores. Por fim, é importante que as organizações sejam capazes de desenhar e implementar estratégias de inovação através da criação de novos processos e serviços, aumentando o seu valor.

As sugestões para o caso em questão e fundamentadas pela literatura e pela observação através da passagem pelos balcões de atendimento, vão ao encontro do que foi sugerido por alguns assistentes administrativos que consistia na proposta de reuniões periódicas intercaladas. Ou seja, reuniões só com um balcão de cada vez e outras com os assistentes administrativos todos, onde fosse possível expor qual o ponto de situação, quais as dificuldades sentidas e eventuais problemas pontuais, com o objetivo de, para além de partilhar com os restantes colegas, permitir uma análise do problema com o objetivo de o solucionar.

5.3 Gestão da Formação

A formação consiste num processo intencional, planeado e sistemático com a finalidade de desenvolver atitudes, comportamentos e competências dos trabalhadores. Assume um estatuto de grande centralidade no contexto das práticas de gestão de recursos humanos, sendo-lhe atribuído um papel estratégico relacionado com o desenvolvimento de competências e produção de vantagens competitivas das organizações (Ceitil. 2002).

A formação assume um papel relevante para o desenvolvimento dos capitais humanos. O conceito de formação é muitas vezes alvo de definições simples que aparecem associadas à ideia de que a formação se encontra orientada apenas para desenvolver competências profissionais e técnicas. Porém, é importante perceber que a formação tem outras dimensões, sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento humano e às relações interpessoais nas empresas e na sociedade. É importante salientar a relevância da formação e da sua gestão, pois esta pode preencher algumas lacunas da organização no âmbito teórico e prático. É fundamental, de igual forma, a realização de avaliações após a implementação da formação e depois de um determinado espaço de tempo, para se analisar concretamente os resultados da sua implantação.

Conforme Chiavenato (2008) descreve nos seus discursos, a formação é o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas especificas do cargo que deve ocupar. Este defende também que o capital humano deve ser bem aplicado e desenvolvido, visto que o resultado da formação se traduz regularmente numa fonte de lucratividade, pois aumenta as competências dos envolvidos. O treino e o desenvolvimento são processos de aprendizagem e de alteração comportamental das pessoas por meio de algumas mudanças. Segundo Caetano (2000) o diagnóstico de necessidades de formação é constituído pela *"investigação à organização sobre falhas, limitações ou necessidades atuais ou prospetivas de performance."*

De acordo com o Art.º 131, Subseção II do Código do Trabalho, que regula a formação dos empregados de uma organização, obriga a mesma a garantir, em cada ano, um mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua a cada trabalhador. Já quando se trata de um contrato a termo por período igual ou superior a três meses, a lei impõe um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato no correspondente ano; além disso, em cada ano o empregador deve garantir a formação contínua a pelo menos 10 % dos trabalhadores da empresa.

A formação profissional pode ser ministrada pela própria entidade empregadora com quadros próprios ou com formadores externos, nomeadamente uma entidade formadora certificada que terão como objetivo criar um plano de formação. Um plano interno de formação é constituído por um diagnóstico das necessidades de formação dos trabalhadores, onde se deve especificar os objetivos, as entidades formadoras, as ações de formação, local e horário de ocorrência. Este plano pode ser realizado em diferentes situações, nomeadamente quando existem novas contratações, mudança de posto de trabalho, e por exemplo quando existe aquisição de novos equipamentos. No entanto, deve-se realçar que as microempresas não são obrigadas a realizar um plano de formação.

Canário (1997) afirma que a produção efetiva de mudança é simultânea, no contexto de trabalho com uma dinâmica formativa e de construção identitária que corresponde a reinventar novos modelos de socialização profissional.

Para que a formação seja, de facto, eficaz e cumpra os objetivos estabelecidos, também é bastante importante a avaliação da formação. Esta avaliação funciona como um processo de melhoria no futuro, ou seja, no final de cada ação de formação são recolhidos dados para se tentar entender o que funcionou e o que falhou. Caetano (2000) considera que a *"avaliação tem por objetivo validar os conhecimentos e as capacidades adquiridas e /ou desenvolvidas pelos formandos."*

Por fim, é de realçar que quanto mais eficaz for o processo formativo e os resultados alcançados, maior é o seu contributo para o desenvolvimento das empresas e do seu potencial humano.

Em termos de formação, uma proposta de melhoria seria no sentido de, durante o primeiro mês de integração, realizar uma formação inicial incluindo formação em sala durante a primeira semana e as restantes três no terreno, ou seja, no balcão de atendimento. Esta proposta visa facilitar a integração do colaborador, de modo a que no seu primeiro contacto com o balcão, já tenha umas noções básicas sobre os objetivos e o funcionamento do respetivo serviço.

5.4 Motivação

A motivação no trabalho é vista como a orientação do trabalhador em realizar com agilidade e precisão as suas tarefas e executá-las de maneira exemplar até atingir o que foi previsto ou solicitado pela empresa. Na mesma linha de pensamento, Kanfer, (1990) defende que os três componentes preciosos na motivação são o impulso, a direção e a persistência do

comportamento. Porém, muitas vezes o problema da motivação no trabalho ocorre no contexto da interação dos interesses da empresa com os interesses dos trabalhadores. Esta incompatibilidade por vezes pode causar desmotivação e a má prestação do trabalhador. Todo o colaborador gosta de ser respeitado e procura numa organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades profissionais e atingir os seus objetivos por meio da atividade de trabalho. Quando isso não acontece, ele não irá sentir uma relação de troca, mas sim de exploração, na medida em que não consegue estar em sintonia com a organização e não consegue corresponder as expetativas, nem dele, nem da empresa. No entanto, o desempenho de cada trabalhador é também consequência da sua competência e da sua capacidade para o trabalho que realiza, não obstante da sua motivação para realizar as tarefas que lhe são incumbidas.

Em contexto organizacional, há que ter atenção especial aos clientes externos, pois são esses que contribuem para o crescimento da empresa. Porém, é importante ter um foco especial nos clientes internos (i.e., os colaboradores), sendo que estes são também os principais responsáveis pelo sucesso da organização. Muitas vezes esta responsabilidade incide no facto de estes serem a fachada da empresa e assim constituírem uma posição decisiva no contacto com clientes externos. Deste modo, é importante que as organizações tenham interesse em ouvir os seus colaboradores, em conhecer as suas expetativas profissionais, as suas reclamações, sugestões, entre outros interesses pertinentes para ambos outorgantes.

O fator humano, quando altamente motivado, está alinhado com a estratégia da organização e possui as competências certas para ser um grande impulsionador da mudança e da produtividade da empresa. Esta parte da motivação laboral tem sido uma das áreas mais pesquisadas na gestão de recursos humanos, procurando orientar o trabalhador a satisfazer as suas necessidades no trabalho e realizar-se a nível profissional. Na linha de pensamento de Bento (2006), este defende que é necessário ainda que o capital humano dessas organizações seja motivado e treinado a desenvolver as suas capacidades criativa e intelectual. E que a organização estará potencializando o máximo do seu capital humano no seu desenvolvimento contínuo e eficaz, com o objetivo primordial de maior produtividade e rapidez no cumprimento das suas metas.

Segundo Erez (1997), os empregados insatisfeitos não apresentam dedicação nem esforço, apesar de poderem possuir os conhecimentos e habilidades necessárias para fazerem o seu trabalho. Portanto, é fundamental que a empresa valorize os seus colaboradores se quiser

permanecer no mercado competitivo e aumentar a sua produtividade. Estratégias de motivação poderão ser medidas como aumentar salários, flexibilidade de horários, incentivos apropriados a empresa em questão, formação específica do contexto de trabalho, entre outras.

A formação surge como uma das estratégias da motivação. Vive-se numa era em que o negócio tem de melhorar em termos de desempenho e competitividade para permanecer ativo na área onde atua. As organizações devem investir nos processos de mudança para se adaptarem e atualizarem para poderem competir nos mercados atuais. Certo é que as organizações cada vez mais têm apostado em formação, e esta tem vindo a assumir uma grande importância no quadro do desenvolvimento dos recursos humanos (Holton, 1996; Salas e Cannon-Bowers, 2001). Muitas vezes a aposta na formação dos colaboradores ocorre porque é obrigatória. Em outros casos, as organizações são as próprias a decidir investir na formação contínua e tentam adequá-la às suas necessidades, pois acreditam que a longo prazo tem resultados mais favoráveis.

No que diz respeito à motivação dos assistentes administrativos do HE, foi possível constatar que alguns se mostravam pouco motivados. Deste modo, no seguimento da observação realizada e dos testemunhos recolhidos entre os assistentes administrativos, sugiro que lhes seja dada maior voz, isto é, oportunidade de expressar as suas opiniões e sugestões de melhoria, por exemplo, através de plataforma interna. Para além disso, e devido ao número de balcões e colaboradores, seria possível ter categorias mais específicas e serem-lhes atribuídas maiores responsabilidades. Por exemplo, através da nomeação de um responsável de balcão para que este possa sentir uma responsabilidade acrescida e conseguir ter maior poder sobre o seu próprio trabalho. Deste modo, poderia conseguir-se um maior esforço dos outros colaboradores, na expectativa de futuramente poderem também ser nomeados responsáveis pelo balcão.

5.5 Recompensas

Enquanto trabalhador, o individuo passa grande parte do seu tempo de vida no seu local de trabalho, apostando assim numa carreira de realização profissional e pessoal.

Um sistema de recompensas, de acordo com certos autores, é um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que

constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo trabalhador aos resultados do negócio e produtividade (Lawler, 1980 e Camara, 2000).

Na mesma lógica de pensamento dos autores (Lawler, 1989 e Camara, 2000), é defendido que um sistema de recompensas deve estar sintonizado com os fatores que os trabalhadores consideram motivadores no seu desempenho, no sentido da respetiva realização pessoal, do reconhecimento dos seus pares e das chefias, da progressão na carreira, do estilo de gestão e finalmente da sua remuneração. Os sistemas de recompensas devem valorizar as recompensas extrínsecas, mas acima de tudo as intrínsecas, pois é destas que resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade na organização. Segundo os autores acima referidos, as recompensas intrínsecas encontram-se nos mecanismos de reconhecimento, de envolvimento, de clima organizacional e estilo de gestão, de desenho funcional, das oportunidades de desenvolvimento profissional e de autonomia e responsabilidade.

O reconhecimento consiste em distinguir e premiar atitudes e comportamentos que se revelam ser de carácter ou mérito excecional. No caso concreto dos assistentes administrativos, é notória a discrepância de capacidade de atendimento de uns colaboradores em relação a outros, onde se entende que devam ser premiados os elementos que melhor realizam as suas tarefas. Este tipo de mecanismo de avaliação de recompensa contribui para alcançar os objetivos organizacionais de uma forma mais eficaz, na forma de motivação do colaborador.

Deste modo, nas sugestões de melhoria, foi sugerido o reconhecimento de alguns e as devidas recompensas de modo a destacar os melhores, por forma a retê-los no hospital. Esta medida poderá resultar em alguma competitividade, fazendo com que os menos produtivos passem a ser mais produtivos para receber as recompensas e o destaque que alegam merecer.

Lawler (1989) considera recompensas extrínsecas o salário, os benefícios, os incentivos e o símbolo de estatuto. O salário representa o montante em dinheiro que o trabalhador aufere de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho (Camara, 2000)

No entanto, um dos fatores que afeta as compensações é a situação económica do setor (especialmente o grau de competitividade), que influencia a capacidade das organizações de pagar salários acima da média. A remuneração é também consequência da produtividade relativa da organização ou do setor Ivancevich (2007). Inúmeros estudos indicam que, se a

remuneração for vinculada ao desempenho, o funcionário produz trabalho da melhor qualidade e em mais quantidade Ivancevich (2007).

A eficácia dos incentivos depende do contrato psicológico de desempenho estabelecido entre a empresa e o trabalhador (Camara, 2000). Estas recompensas são as mais utilizadas pelas empresas, constituindo uma influência positiva em variáveis importantes como a satisfação do colaborador. Bento (2006) afirma também que para além de importante e fundamental na relação entre as organização e capital humano, destacam-se a confiança e comprometimento entre as duas partes, pois as duas partes interagem entre si, a organização busca conquistar o resultado financeiro esperado e para além do retorno financeiro, traduz a sua satisfação profissional e humana.

É por isso importante existir um equilíbrio entre as duas partes de modo a existir satisfação e recompensas mútuas.

Como sugestão de melhoria no que diz respeito às recompensas e com base nos testemunhos dos assistentes administrativos, seria importante disponibilizar algumas consultas anuais gratuitamente aos colaboradores como meio, ainda que simbólico, de os compensar financeiramente.

5.6 Recrutamento e desempenho no atendimento

O primeiro passo para um atendimento de excelência é contratar a pessoa certa. E por esse motivo, surge a necessidade de a organização determinar um perfil ideal do colaborador que se pretende contratar. Porém, para descobrir se o candidato possui essas características, é necessário realizar alguns testes, que no caso do hospital passam pelo teste de conhecimentos gerais, pelo teste com redação, teste pratico de informática, dinâmicas de grupo, entrevistas com o gestor da área, entre outras ferramentas.

Posteriormente ao processo de contratação do colaborador, um dos pontos mais importantes é a integração na organização. Durante esse processo de integração, é fundamental formar o colaborador, onde devem ser fornecidos os princípios, valores, a história, a missão e os objetivos da mesma. Considera-se importante, de igual modo, dar a conhecer a estratégia da organização e acima de tudo, todos os detalhes das atividades que o colaborador irá realizar na empresa, ao ser-lhe apresentado um mapa com todos os detalhes que se pretende que o colaborador cumpra. Se ao colaborador lhe for apresentado com clareza todas as suas

missões, este terá todas as condições necessárias para começar a realizar o seu trabalho com qualidade.

Por fim, é de salientar que encontrar o colaborador com o perfil ideal exige também trabalho por parte da empresa, nomeadamente, na formação adequada e periódica para a inserção do novo colaborador na empresa.

5.6.1 Atendimento de excelência numa organização do setor privado

Num contexto empresarial competitivo, as organizações precisam de adotar estratégias que as possam distinguir dos seus concorrentes.

Um dos problemas do atendimento aos clientes é a própria burocracia imposta pela empresa no que diz respeito aos processos de atendimento. Deste modo, na linha de pensamento de Chiavenato (1994), este defende que todos os clientes são atendidos de forma padronizada, de acordo com os regulamentos e rotinas internas, fazendo com que o público se irrite com a pouca atenção e descaso para com os seus problemas particulares e pessoais. Surge aqui uma alternativa ao atendimento padronizado, optando pelo atendimento personalizado em que cada paciente é um paciente e deve ser tratado consoante as especificidades de cada um para um melhor atendimento e um melhor serviço prestado.

No caso de um hospital privado, em que marcar a diferença é fulcral para distinguir a instituição das demais, o atendimento deve ser imediatamente o alvo primário de melhoria contínua. O atendimento inicial é a cara da organização e, por isso, luta-se para que seja simplesmente o melhor.

O atendimento ao publico é um serviço complexo e manifesta-se sobretudo pela via da comunicação. É de salientar que, ao longo do tempo, as relações entre a empresa e o cliente mudaram. Hoje as empresas estão perante um cliente exigente e consciente dos seus direitos e deveres. Assim, a motivação para servir um atendimento de excelência por parte de todos os colaboradores do hospital deve estar sedimentada no ADN da empresa (Ford, Mcnair e Perry, 2005). Conseguir isto não é fácil e precisa de investimento quer monetário, quer temporal. Sampaio (2004) defende que o comprometimento do colaborador com os resultados da organização é importante para a empresa. Salienta também que *"(…) os profissionais dos diversos níveis precisam de vivenciar situações que permita a tomada de consciência de que a qualidade no atendimento é imprescindível para manter a empresa competitiva e os seus empregos."*

Por fim, importa salientar que atualmente o atendimento é muito valorizado pelo cliente. Um atendimento personalizado de forma individual deve ser prestado, que no caso do HE e sendo o público alvo utentes, é de extrema importância mostrar que ele é importante, que há um interesse por parte do hospital no bem-estar dos utentes que a ele recorrem

.

6 Considerações Finais

A literatura revela que as práticas de gestão de recursos humanos e as estratégias adotadas constituem um ponto fulcral nos resultados organizacionais. A gestão das pessoas é essencial para conseguir alcançar as estratégias, objetivos e a missão da organização e as práticas de gestão de recursos humanos devem procurar atrair, reter e desenvolver os recursos humanos, de maneira a obter desempenhos desejáveis e os resultados pretendidos. As conclusões deste estudo mostram que esta afirmação é válida, não apenas para os quadros superiores altamente qualificados, mas também para os colaboradores que desempenham tarefas aparentemente mais simples e menos qualificadas. No caso de um hospital, os assistentes que se ocupam do atendimento ao público caem inegavelmente nesta segunda categoria.

Corresponder às espectativas do público que procura o Hospital-Escola é um dos objetivos da instituição. Porém, para perceber o que está a falhar externamente, é imprescindível perceber o que está a falhar internamente. Com a ajuda dos próprios colaboradores do HE, visto serem estes os principais agentes que lidam diretamente com o paciente na sua chegada, foi possível chegar a algumas conclusões em relação ao que não está bem, ao que poderá ser melhorado e ao que funciona bem e deve-se manter.

Através de um diagnóstico organizacional, foi possível perceber os pontos altos e as fragilidades da instituição no que atendimento ao público diz respeito, levando assim, através de uma análise profunda, a algumas conclusões. Através destas foi possível pôr em prática estratégias de melhoria adequadas às fraquezas apresentadas nos resultados do diagnóstico organizacional realizado.

Foi possível, no entanto, perceber que as fragilidades dos serviços dos balcões de atendimento não diziam respeito ao atendimento dos assistentes administrativos, como inicialmente se pensava, mas sim a algumas situações em que o serviço em si apresentava algumas dificuldades devido a alguns impedimentos do próprio serviço, como o exemplo do programa de faturação das consultas, comum a todos os balcões de atendimento. Uma das fragilidades com fácil resolução que rapidamente poderá ser resolvido, facilitando assim o trabalho dos assistentes administrativos, dando a atenção necessária à satisfação de todos aqueles que procuram os serviços do Hospital Escola da Universidade Fernando Pessoa.

Numa fase inicial espectava-se que através das entrevistas e da recolha de informação através da passagem pelos balcões, fosse possível chegar aos problemas e encontrar falhas de

atendimento e atuar no sentido de os resolver, através de formação dos assistentes administrativos no sentido de os formar exaustivamente a praticarem um atendimento de excelência.

No entanto, após a recolha de informação e do diagnóstico, foi possível, felizmente perceber que estávamos provavelmente à procura de problemas e falhas que não existiam. Ou seja, o que inicialmente se esperava, é que fosse possível extrair uma lista de falhas e apresentar-se resoluções, porém, foi bem mais complexo que isso quando se chegou a conclusão que as falhas não vinham diretamente do atendimento dos assistentes administrativos, mas que, as poucas fragilidades dos serviços estavam relacionadas com o nível de estruturação e as ferramentas de trabalho disponibilizadas aos colaboradores para o desempenho das suas tarefas.

É com satisfação que se constata que na sequência deste estudo e das conclusões extraídas, a organização já procedeu internamente a alguns ajustes de melhoria, nomeadamente a criação de *back office,* estando igualmente a ser desenvolvida uma melhoria do programa de faturação. Tudo isso, num pequeno espaço de tempo, tendo em vista melhorar ainda mais os serviços de maneira a continuar no caminho da excelência.

7 Bibliografia

Anand, G., & Rambambu, K. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *An International Journal.*15(3):257-291

Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (1997) The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. California Management Review 40(1):92-116

Bento, S. D. (2006). A Importância do capital humano dentro das organizações. XIII SIMPEP- Bauru, SP, Brasil

Bilal Bin Saeed, W. W. (2014). Sustainability Embedded Organizational. *Modern Economy*, 05(04):424-431

Caetano, A. (coord.) (2000): *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos.* Lisboa: OEFP

Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos,* Lisboa: Publicações D. Quixote.

Canário, R. (2003). A aprendizagem ao longo da vida. In Rui Canário (org.), *Formação e Situações de Trabalho*. Porto: Porto Editora.

Ceitil. M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimneto de Novas Competências. In Caetano, A. e Vala, J. (organizadores), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas* (2ª Ed, pp. 327-355). Lisboa, RH Editora.

Chiavenato, I. (1994). Gerenciando Pessoas. 3ª ed. São Paulo: Makron Books

Chiavenato, I. (1994).Adrninistração de empresas: Uma abordagem contingencial (3ªed). São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (2ªed.) Rio de Janeiro: Elseiver.

Chiavenato, I. (2008) Gestão de pessoas (3ª. Ed.). Campus

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas - o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª edição). Barueri SP: Manole Ltda .

Cunha, M. P.; Rego A.; Cunha, R. C; Cabral- Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ªed). RH Editora.

Dinis, A. (2008), Saúde privada, integração sofisticada. *IP Espaços, edifícios e empresas,* pp.14-22

Erez, M.; Kleinback, U.; Thierry H. (2001). Work motivation in the context of a globalizing economy. London: Lawrence Erlbaum.

Ford, L., McNair, D., Perry, B. (2005). *O excepcional Atendimento ao cliente.* São Paulo. Edcta. p.235.

Gaynor,M., & Town, R. (2011). Competition in health care markets. National Bureau of Economic Research. *NBER Working Paper* No.17208

Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Quarterly*, *7:* 5-21

INE. (2018). Obtido de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=313635671&DESTAQUESmodo=2 (acedido a 8 de Abril de 2018)

Ivancevich, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos. Mc Graw Hill.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and Industrial/Organizational psychology. In M.D.

Lacombe, F. (2005). *Recursos Humanos – Princípios e Tendências.* São Paulo: Saraiva

Lawler, E. (1989). The strategic design of rewards systems. The centre for effective organizations. Los Angeles: Graduate School of Business Administrations.

Mateus, A. & Associados. (2017). *Setor Privado da Saúde em Portugal.* Sociedade de consultores Augusto Mateus & Associados,.

Ministério da Saúde. (Dezembro de 2016). Portaria nº 207/2017. *Portaria nº 207/2017*, p. 12. Obtido de http://www.acss.min-saude.pt/wp-content/uploads/2016/12/Portaria_207_2017.pdf

OMS. (2006). *Trabalhando Juntos pela Saúde.* Brasília: Organização Mundial da Saúde

Página Oficial do HEFP. (2018). Obtido de http://he.ufp.pt/

Pinto, B. S. (Agosto de 2017). *Público.* Obtido de https://www.publico.pt/2017/08/19/sociedade/noticia/na-europa-do-futuro-portugal-e-o-segundo-pais-mais-envelhecido-1782007

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantaje, creating and sustaining superior performance. New York, The Free Press, Macmillian.

Propper, C., Burgess, S., & Gossage, D. (2008). Competition and quality: Evidence from the NHS internal market 1991. *The Economics Journal.* 118 (525): 138-170.

Richard, O. C. & Johnson, N. B. (2004). High performance work practices and human resourse management effectiveness: Substitutues or complements? Journal of Business Strategies, 21(2): 133-

Sampaio. B.M. (2004) Qualidade no Atendimento e Competitividade da Empresa. Extraído de http://www.webcorner.com.br/cursos/pessoal/qualidade(acedido em 27/01/2004.)

Schein, E. H. (1972). Organizational Psychology. *Foundations of modern pshychology series.* 2ªEd. Prentice-Hall.

Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyiah S., Kinicki, A. (2009). Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Costumer Satisfaction, and Final Performance *in Journal of Applied Psychology* 94(3): 618-34

Seixas, P.H.D. (2002). Os pressupostos para a elaboração da política de recursos humanos nos sistemas nacionais de sáude. In. Brasil, Ministério da Saúde. *Política de Recursos Humanos em Saúde: seminário internacional* (pp.100-113). Brasilia.

Seixo, J.M. (2007). *Gestão de Desempenho*. Lidel- edições técnicas. lda

SNS. (2018). Obtido de https://www.sns.gov.pt/sns/

Tenório, F. G. (1998). Gestão Social: uma prespetiva conceitual .

8 Anexos

8.1 Anexo 1 - Guião – Entrevista

Assistentes Administrativos

1. Nome do balcão de atendimento:
2. Quais as principais funções do balcão?
3. Quantos elementos formam a equipa?
4. Quais os principais entraves ao atendimento?
5. Quais as sugestões de melhoria?
6. Alguma estratégia utilizada pelo balcão que se destaque dos outros?
7. Quais as principais características que um assistente administrativo tem de ter?
8. Que aspetos relevantes querem destacar sobre o bom funcionamento do balcão?
9. Que aspetos relevantes querem destacar como menos bons?

8.2 Anexo 2 – Perfil Ideal de um Assistente Administrativo

Características:

- Boa comunicação
- Simpatia
- Cordialidade
- Capacidade de realizar um bom acolhimento na receção e encaminhamento do utente/cliente
- Capacidade de trabalhar sob pressão e rapidez
- Agilidade para tomar decisões
- Capacidade para lidar com diferentes públicos
- Perfil Comercial
- Capacidade de gerir reclamações
- Habilidade a nível de informática (Básico)

8.3 Anexo 3 – Relatórios

Imagiologia

Duração: 3 dias

Observações:

Durante o período de permanência no balcão da Imagiologia, e após a minha observação, não destaco qualquer falha a nível do atendimento, ou que possa ter provocado algum tipo de desagrado no atendimento ao utente.

Todavia, destaco o balcão como um dos mais coesos. Um balcão que aposta constantemente num bom atendimento através da organização do grupo, para que esteja sempre tudo assegurado e com os pendentes tratados de maneira a que o bom atendimento não falhe. Uma das estratégias do balcão é o uso da "bíblia", um caderno em que todas anotam os pendentes e logo que seja possível, são tratados, independentemente de quem anotou o pendente. O importante é ficar resolvido. Com esta estratégia utilizada pelas colaboradoras do balcão, resulta tanto a atualização dos pendentes entre os turnos e todas ficam a par do ponto de situação, como intensifica o trabalho em grupo.

Entraves:

Um dos entraves ao bom funcionamento do balcão em questão, apontados pelas colaboradoras, foi a pouca rede no local, que dificulta os pagamentos por multibanco, obrigando o paciente a deslocar-se para levantar dinheiro junto à entrada do hospital e muitas vezes essa caixa de multibanco não dispõe de levantamentos, o que acaba por ser um incómodo para o paciente.

Outra observação feita por parte do balcão foi relativamente aos procedimentos da faturação, pois deviam estar melhor definidos os processos para cada entidade seguradora. Também defendem que a tabela de exames devia ser revista. Ou seja, criar exames que são acordadas com as entidades pois muitas vezes o mesmo exame aparece no sistema com valores e designações diferentes, acabando por confundir e dificultar a faturação dos exames aos pacientes.

Sugestões:

Uma das sugestões apresentadas pelas colaboradoras do balcão para um melhor funcionamento do mesmo seria, mais um computador ou utilizar o que esta de momento a ser utilizado pelos auxiliares de ação medica, dando-lhes a estes um tablet com as informações necessárias, libertando assim, o computador que ocupam no balcão.

Outra sugestão de melhoria do funcionamento do balcão e devido a afluência do mesmo, uma boa opção para melhor gerir as pessoas que chegam, seria um dispensador de senhas.

Por último, as colaboradoras defendem que cada balcão, devido as suas especificidades, também deviam ser adaptadas estratégias e motivações para os balcões funcionarem de modo mais fluido.

Características de um bom assistente administrativo para criar um perfil ideal, na perspetiva do balcão:

Na opinião do balcão, e com base na experiencia das mesmas, estas apontam como características de um bom assistente administrativo, qualidades como: ter iniciativa, ser organizada, ter espírito de equipa, a comunicação da pessoa que pode ser decisiva na resolução de um problema ou na fidelização de um paciente, ou seja, o tom da pessoa. Outras características apontadas pelas mesmas visam na proatividade, na simpatia, na disponibilidade, na experiencia em atendimento ao público e em contexto hospitalar. Estas defendem também que é preferível ter uma pessoa excelente em atendimento ao público para formar do que uma já formada e que não tenha tanta sensibilidade em lidar com o público.

Serviço Consulta Externa – Balcão 14

Duração: 4 dias

Sugestões de melhoria:

Como sugestões de melhoria para o bom funcionamento do balcão e um atendimento de excelência, estas apontam que deveria haver 3 pessoas a trabalhar em simultâneo devido a afluência de pacientes e trabalho, ou a outra opção seria 2 a trabalhar em simultâneo e 1 pessoa só para back office. Outra opção poderia ser a redução de numero de especialidades alocadas a este balcão ou aumento de recursos humanos como foi referido anteriormente devido ao excesso de funções com a nova regra da ADSE.

Outra sugestão, está inclinada mais para a Formação, ou seja, defendem que a formação inicial deveria ser mais adequada à função, e referir sempre aspetos importantes sobre o hospital, sobre os serviços que existem e sobre a função a desempenhar.

As colaboradoras sugerem um trabalho na melhoria da comunicação entre serviços, (quando são detetados problemas num serviço, deviam ser reportados por todos) por email ou reuniões mais periódicas para ficarem todos a par das atualizações do que vão acontecendo.

Para facilitar o trabalho e a demora do mesmo estas sugerem que exista uma faturação interface, ou seja, a plataforma das seguradoras deveria estar ligada diretamente ao programa.

Incentivos:

À semelhança de outros balcões e de outros colegas, também aqui foram apontados como possíveis incentivos para os colaboradores. Estes sugerem 2 consultas por ano, gratuitamente.

Serviço de Exames Especiais

Duração: 3 dias

Este serviço é composto por duas assistentes administrativas. Destaca-se o bom funcionamento e a comunicação entre as duas de forma bastante positiva.

Entraves:

Mais uma vez, e à semelhança de outros balcões, as colaboradoras sentem que tem como principal entrave, o facto de as configurações das entidades no lançamento dos preços por não serem sempre o mesmo, pode prejudicar no atendimento no sentido da demora e no descontentamento do paciente.

Sugestões de melhoria do serviço:

As assistentes administrativas, sugerem como melhoria da qualidade do serviço a contratação de mais um elemento para o serviço devido a quantidade de trabalho no balcão. Outra sugestão de melhoria seria uma formação mais profunda do programa e das respetivas atualizações.

Incentivos:

O balcão propões como sugestão de incentivos uma melhor distinção das categorias para que exista uma melhor progressão na carreira. Estas defendem que com essa estratégia, seria uma maneira de as pessoas se esforçarem mais para atingir certas categorias, e por outro lado, premiar aqueles que se esforçam e merecem a distinção. Por fim, uma sugestão que também já foi dada por outros balcões, seria de facto, disponibilizar um plafom para uso dos funcionários anualmente, que funcionaria como incentivos.

MFR

Duração: 3 dias

Observações:

Esta unidade está dividida em dois balcões. No piso 0 é onde é realizado o atendimento das primeiras consultas, é realizado o check in, são feitos os pedidos de declarações, neste balcão também é realizada a receção de p1's, são feitos os agendamentos e onde se encontra o respetivo arquivo.

No piso 1 são realizadas as consultas, é onde se inicia os tratamentos, a combinação e disponibilização dos horários e as emissões de credenciais de transportes.

Entraves:

As colaboradoras deste balcão apontam como um dos principais entraves ao atendimento de excelência, à semelhança de outros balcões, o programa. Este tem falhado muitas vezes, bloqueia com alguma frequência, atrasando assim o atendimento. Estas, apontam a afluência de papeis que andam de um lado para outro, ou seja, os processos dos pacientes que circulam entre o balcão, os médicos, os terapeutas, possam originar involuntariamente perdas dos mesmos. Estas sugerem então, que esteja tudo no sistema e que acedam aos processos digitalmente. Outra dificuldade que o balcão enfrenta é toda a movimentação dos P1's em suporte de papel com cópias para os terapeutas, médicos e no balcão, sugerindo assim serem inseridos no sistema e todos poderem consultar por lá.

Para além dos processos, estas acham que as prescrições feitas pelos médicos, deviam estar igualmente em formato digital e inserido no programa para se aceder por lá, facilitando assim o trabalho, evitando perdas e excesso de papel.

Sugestões de melhoria:

O balcão sugere uma formação inicial mais inclinada para as tarefas realizadas no balcão, ou seja, existir uma preparação do programa em sala fechada. Deveria existir uma formação mais especializada ao balcão em questão, pois este apresenta características muito especificas e devido às especialidades que existem, requer uma preparação adequada.

Em conversa com as colaboradoras estas admitem sentirem-se pouco motivadas. As causas desta falta de motivação são a remuneração, o excesso de funções e responsabilidades. Sentem de certa forma que podiam participar mais, sugerindo assim algumas reuniões periódicas para falarem do ponto da situação e estarem a par de possíveis mudanças que ocorram. Pois apesar das especificidades de cada balcão, existe muita coisa em comum nos balcões que podiam ser mais partilhados uns com os outros evitando assim o mesmo problema acontecer em mais que um balcão.

Incentivos propostos:

Propostas para incentivos são o cartão de ouro para os colaboradores, ou oferecer 2/3 consultas por ano numa especialidade à escolha (à semelhança de outros balcões), facilidades e criação de tabelas especiais para quem quisesse voltar a estudar em algum curso na UFP. Outro incentivo seria criar um quadro de estímulos ou incentivos para os colaboradores, de maneira a estes se sentirem reconhecidos motivando assim o trabalho destes. Por exemplo, dar prémios de antiguidade e responsabilidade.

Serviço de UCC – Unidade de cuidados continuados

Duração: 2 dias

Observações:

Neste balcão, verifica-se que as principais tarefas são: o controlo total da estadia dos pacientes, nomeadamente as altas, as entradas, o número de dias qua permaneceram, as saídas, custos, tudo. É o balcão também que faz o contacto com os transportes para as deslocações dos doentes para as consultas externas e por fim, a receção dos familiares que visitam os pacientes.

Entraves:

Os principais entraves para um atendimento de excelência e para o bom funcionamento do balcão, apresentadas pelas colaboradoras são mais uma vez, e à semelhança de outros balcões, o programa de trabalho e outros acessos informativos que dificultam o trabalho destas e o cumprimento dos prazos fica comprometido.

A máquina de chamamento dos doentes é situada no balcão, e estas admitem não fazer muito sentido estar aí, visto que provoca barulho provocado incómodo às mesmas. Por fim, estas sentem que por vezes o trabalho destas não é muito valorizado por parte do resto da equipa multidisciplinar.

Perfil do assistente administrativo na opinião das colaboradoras:

Um bom assistente administrativo na perspetiva das colaboradoras deste balcão, seria uma pessoa que criasse rapidamente empatia, que soubesse pôr-se no lugar do outro, que facilmente se integre numa equipa multidisciplinar, que tivesse fácil relacionamento que fosse uma pessoa organizada e de preferência com alguma experiencia na área do secretariado e hospitalar.

Serviço de urgências

Duração – 3 dias

Observações:

Durante a permanência no balcão das urgências, a qual destaco um bom espírito de equipa e um ótimo atendimento perante os pacientes que chegam. Porém, achei que o facto de o telefone estar sistematicamente a tocar e obviamente que muitas vezes o assistente administrativo via-se na obrigação de atender visto ser uma chamada do médico e poderia ter alguma informação relacionada com o paciente. Em outros casos eram apenas outras chamadas o que resultava em espera por parte do paciente.

Observou-se também que são encaminhadas para as urgências, chamadas externas.

Entraves:

Um dos constrangimentos no bom atendimento, na perspetiva dos colaboradores deste balcão é o programa com que estes trabalham, pois para além de muitas vezes ser bastante demorado, falha frequentemente, provocando uma demora maior do que prevista, deixando os pacientes, impacientes. Os colaboradores, descrevem assim, o programa pouco intuitivo e não responde às expetativas esperadas.

Segundo os colaboradores do balcão, estes apontam também como principais entraves do balcão e principalmente ao bom atendimento, a elevada quantidade de prescrições que são feitas pelos assistentes administrativos e que estes acham que deveriam ser feitos pelos médicos, facilitando assim o trabalho e as tarefas dos colaboradores.

Outros entraves aqui apontados foram a enorme quantidade de funções que poderá diminuir a qualidade do atendimento. Foram dados exemplos como no caso dos sinistros, que os processos depois de encaminhados por vezes voltam para trás, e é da responsabilidade destes em resolver, através de ligação com o paciente e mandar cartas.

Sugestões do balcão:

Existir um back office, onde essas situações anteriormente descritas possam ser resolvidas sem exposição para com os pacientes.

Características de um bom assistente administrativo para criar um perfil ideal, na perspetiva do balcão:

Na opinião do balcão e com base na experiencia das mesmas, estas apontam como características de um bom assistente administrativo, qualidades como Conhecimentos básicos de informática, Conhecimento de línguas, a pessoa ser desinibida, desenrascada, e resistente à pressão. Características como, polivalente, pró-ativo, responsável e simpático são outras que não poderão faltar num assistente administrativo segundo os colaboradores do balcão.