

GESTÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS NA CLÍNICA DE CARDIOLOGIA CLINICOR

Marcel Lima Ribeiro Dantas¹

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

RESUMO: A CLINICOR é uma clínica de pequeno porte que atua na prevenção e tratamento humanizado de doenças cardíacas. Surgiu na década de 90 a partir da idéia de dois amigos médicos e hoje conta com dez médicos/sócios. Dois desses doutores dirigem as políticas de gestão de pessoas, Martins e Diana, que são voltadas principalmente para a melhoria da qualidade da assistência médica envolvendo os aspectos físicos, mentais e sociais de seus pacientes. Doutora Diana é uma médica especial, que além da visão integral do ser humano preconizada pela clínica, possui ampla experiência na prática médica e conta com um jogo de cintura ímpar para acolher seus pacientes e dirigir colaboradores. Este trabalho demonstra, através de três situações adaptadas envolvendo pacientes e colaboradores da organização, o cotidiano dessa médica e serve como pano de fundo para ilustrar a gestão de pessoas, a administração de serviços e as correlações de ambas na CLINICOR.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Administração de serviços; Momentos da verdade; Ciclo de serviço.

ABSTRACT: CLINICOR is a small clinic that works in the prevention and human treatment of heart disease. Emerged in the 90's from the idea of two doctor friends and now has ten doctors / partners. Two of these doctors direct the management policies of people, Martins and Diana, who are focused on improving the quality of medical care involving the physical, mental and social needs of patients. Diana is a special doctor, who has the vision of the human being advocated by the clinic, extensive experience in medical practice and has a unique set of waist to accommodate their patients and direct employees. This work demonstrates, through three read situations involving patients and employees of the organization, the daily routine of care and serves as a backdrop to demonstrate people management, service management and the correlations of both at CLINICOR.

Key words: People management; Services Administration; Moments of truth; Service cycle

¹ Aluno de Pós-graduação em gestão estratégica de pessoas - Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte - E-mail: marcellrdantas@yahoo.com.br

² Professor de Graduação e Pós-graduação - Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte - E-mail: femc@uol.com.br

INTRODUÇÃO

Diana Fátima de Lima Ribeiro Dantas, também conhecida como Doutora Diana, é uma médica especial. Trata todos os pacientes não só com suas habilidades e conhecimentos técnicos, mas também embasada numa visão holística das pessoas, ou seja, com uma visão física, mental, social e espiritual do ser humano. Especialista em cardiologia, ela reside e atua na capital do Rio Grande do Norte, Natal, cidade onde nasceu. Doutora Diana tem os dias dedicados à busca do sucesso pessoal e profissional. Para isso está constantemente buscando novas maneiras para melhorar tudo o que faz. Ela é casada há 30 anos, tem um casal de filhos e um casal de netos, pratica yoga, musculação e sudoku e ainda é aluna de pós-graduação do curso de Psicologia Transpessoal. Atualmente, coordena o ambulatório de Cardiologia do Hospital Universitário Onofre Lopes e atende pacientes no Hospital Giselda Trigueiro e na Clínica de Prevenção e Tratamento das Doenças do Coração, CLINICOR, estabelecimento privado de sua propriedade, juntamente com outros médicos/sócios.

Doutora Diana sabe que o sucesso da CLINICOR está atrelado à motivação e preparação dos colaboradores para lidar com pessoas e executar suas tarefas. A clínica oferece atendimento médico especializado em cardiologia, apresenta boa estrutura física, conforto, pontualidade no atendimento e, principalmente, excelente qualidade no tratamento médico. Os principais obstáculos encontrados pela clínica de cardiologia decorrem de questões ligadas à gestão de pessoas e administração de serviços. As situações descritas a seguir ilustram a atuação da CLINICOR diante dessas situações.

A HISTÓRIA DA CLINICOR

O estabelecimento utiliza a razão social Clínica de Prevenção e Tratamento das Doenças do Coração e nome fantasia CLINICOR. Surgiu na década de 90 a partir da idéia de dois amigos médicos para montar uma clínica com atendimento cardiológico humanizado. Para tornar possível o funcionamento da clínica, foram integradas, na sociedade da empresa, pessoas na condição de investidores, isso que possibilitou a compra de aparelhos, reforma do prédio e capital de giro.

Posteriormente, com a intenção de ampliar a atuação da clínica, foram convidados outros oito médicos para compor a sociedade empresarial, e assim, utilizarem todo o potencial dos aparelhos disponíveis na CLINICOR.

A sede inicial foi em uma sala no edifício Odonto-Médico. Tempos depois, a clínica mudou para a Rua Apodi e, por fim, para um prédio mais amplo na Av. Rodrigues Alves, onde funciona até hoje. Possui 15 empregados, sendo 9 recepcionistas, 2 auxiliares administrativos, 2 auxiliares de serviços gerais e 2 telefonistas.

SITUAÇÕES ENVOLVENDO GESTÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS NA CLINICOR

Num certo dia de trabalho, Doutora Diana recebeu em seu consultório na CLINICOR uma paciente que desejava realizar exames de rotina. Seu nome é Roberta e ainda hoje ela frequenta a clínica, sendo uma das pacientes mais antigas desta cardiologista. Roberta é considerada uma pessoa extremamente exigente, muito ativa, intolerante, normalmente mal humorada e explosiva, detonando reclamações por qualquer motivo. Mesmo assim, durante os 15 anos que ela vem utilizando os serviços da CLINICOR, sempre tem elogiado-os com empolgação: "Nunca esperei mais de cinco minutos para entrar no consultório da Doutora Diana! Ela atende com hora marcada e, além disso, sempre é muito cortês comigo, me escuta atentamente e resolve todos os meus problemas. Sua equipe de atendentes está constantemente com um sorriso no rosto".

Entretanto, da última vez que adentrou o consultório da médica, Roberta falou para ela: "Nunca tive tantos problemas nesta clínica! Só achei vaga para estacionar o meu carro a trinta metros da entrada. Esperei mais de vinte minutos pela consulta. Apesar do sorriso e da atenção das recepcionistas, ninguém se prontificou a justificar o atraso. Assim meu coração não agüenta".

A médica, extremamente calma e experiente em resolver este tipo de situação, falou com sua voz mansa: "Roberta, entenda o pequeno atraso. Tive que realizar um atendimento de urgência, que não estava marcado. Provavelmente, também aconteceu uma falha de comunicação, por isso o atraso não foi justificado com antecedência. Em relação ao estacionamento, hoje está acontecendo um evento no

restaurante vizinho e, infelizmente, a maioria das vagas para os carros estão ocupadas em frente à clínica por esse motivo”. Após a explicação, a paciente ficou mais calma e demonstrou compreensão dizendo: “Doutora, desculpe eu ter me exaltado. Estou com problemas em casa, por isso o pouco tempo de atraso causou todo este transtorno. Sempre fui atendida no horário marcado e estava esperando que o atendimento fosse mais rápido. Sei que a Senhora dedica o tempo necessário para cada paciente e entendo que, algumas vezes, pacientes inesperados precisam dos seus cuidados. Vamos esquecer isso e recomeçar do zero. Vamos à consulta e aos exames”.

Em outro caso, Seu Chico Habitante, um senhor de pouco mais de setenta anos, encarregado de vigiar uma pousada em Galinhos, praia no litoral do Rio Grande do Norte, se deslocou até a CLINICOR para investigar uma forte dor que sentia na região do estômago. O termo “habitante” foi incorporado ao seu nome porque sendo uma pessoa de idade, Seu Chico dificilmente impediria um assalto ou algo semelhante, mas ele não deixa de estar presente, habitando o local onde trabalha e realizando outras atividades que a idade lhe permite, como recolher os ovos no galinheiro e fazer pequenos serviços de jardinagem.

Apesar da dor não ser no coração, Chico procurou os serviços da Doutora Diana na CLINICOR pela confiança depositada na médica e para descartar qualquer relação com a pressão alta que é acometido. Segue a transcrição das palavras do paciente: “Doutora, tô sentindo uma dor danada na parte de cima da barriga. Queima e apertada. E piora toda vez que tomo pinga. Espero que não seja nada com meu coração”. A Doutora Diana escutou atentamente o relato do paciente, aferiu-lhe a pressão e solicitou exames de sangue, ecocardiograma e ultrassonografia abdominal total.

Tendo em vista que Chico Habitante possui plano de saúde e que todos os exames têm que ser solicitados antes de serem realizados, a médica lhe falou: “Seu Chico, provavelmente essas dores não têm relação direta com o coração, será necessário que procure um médico especialista para tratar o que está sentindo, um gastroenterologista. Para termos certeza que o seu coração está bem, é importante que faça exame de sangue, ecocardiograma e, por fim, ultrassonografia. Os dois primeiros podem ser feitos aqui na CLINICOR, mas a ultrassonografia deve ser realizada em uma clínica especializada. Há uma bem próxima daqui, a recepcionista lhe explicará detalhadamente como chegar lá. Fique à vontade para fazer todos os

exames onde achar melhor. Os exames devem ser solicitados ao plano de saúde antes de serem realizados, procure uma recepcionista, ela fará esse procedimento. Aguardo o seu retorno com os exames”. Seu Chico seguiu as orientações da Doutora Diana, se dirigiu a área de atendimento ao público e foi acolhido por uma recepcionista que realizou o processo de solicitação dos exames junto ao plano de saúde. Em seguida, realizou o ecocardiograma e o exame de sangue na própria clínica. Foi orientado a se dirigir a uma clínica próxima para realizar uma ultrassonografia.

Ao chegar à clínica recomendada, para sua surpresa, a solicitação da ultrassonografia tinha sido realizada de maneira incorreta na CLINICOR. Para cada exame há um código que deve ser informado, e este foi trocado por outro. O paciente teve que voltar na CLINICOR para realizar uma nova solicitação.

Seu Chico Habitante, normalmente muito calmo, mesmo ficando chateado com a situação, voltou na CLINICOR e falou para a mesma recepcionista: “Minha filha, não sei o que aconteceu. Não aceitaram esses papéis na outra clínica. Tô atrasado, com dor e ainda tenho que fazer esse exame, voltar na Doutora Diana e ir num médico de estômago”. A recepcionista se desculpou, refez a solicitação e, dessa vez, entregou tudo corretamente para o paciente.

Por fim, para ilustrar casos ocorridos na CLINICOR, vamos abordar um episódio envolvendo uma aprendiz. Todo estabelecimento está obrigado a contratar aprendizes, de acordo com artigo 429 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O propósito do programa Menor Aprendiz é desenvolver a potencialidade dos jovens e facilitar sua inserção no mercado de trabalho combinando atividades teóricas e práticas.

Uma jovem que chamaremos de Maria Fernanda, foi escolhida entre alguns jovens do Senac, para ocupar o cargo de recepcionista. Apesar da pouca idade, 20 anos, se saiu muito bem na entrevista de seleção, mostrando grande potencial. Seguem trechos dessa entrevista:

Doutora Diana: Por que deseja trabalhar na CLINICOR?

Fernanda: Tenho amigas que trabalham aqui, todas se sentem bem com o tratamento dispensado pelos médicos. Além disso, a remuneração está na média que as outras clínicas praticam.

Doutora Diana: Por favor, fale das suas experiências profissionais.

Fernanda: Trabalhei com minha mãe em um negócio informal que organizava festas infantis. Comandava quatro pessoas e tinha liberdade total para tomar decisões, chegando até a negociar preço e pagamento com os clientes. Gosto de liderar.

Doutora Diana: Fernanda, até hoje todas as aprendizes foram contratadas após o encerramento do contrato do programa Menor Aprendiz, mas para chegar a um cargo de liderança o caminho é mais longo, demanda um bom trabalho por um tempo significativo e, principalmente, saber lidar com outras pessoas. O cargo disponível é para recepcionista, interessa?

Fernanda: Certamente. É uma oportunidade para eu mostrar o meu trabalho. Terei calma para esperar uma chance para subir na empresa. Sou jovem, posso esperar.

Doutora Diana: Como poderia contribuir para o crescimento da clínica?

Fernanda: Gosto de trabalhar com pessoas, de prestar um bom serviço. Tenho foco nas coisas que faço, sou organizada, rápida, comunicativa. A clínica vai sempre poder contar comigo.

Tudo perfeito, não fosse a impaciência de Fernanda para ocupar um cargo de mais responsabilidade. Na CLINICOR há apenas quatro meses, sentia falta de mais liberdade e responsabilidade por isso se sentia desmotivada, com a sensação estagnação, que precisava de uma ocupação desafiadora. A jovem exemplar passou a se atrasar constantemente. Algumas vezes faltava sem justificativa e se tornou muito impaciente com suas colegas de trabalho e com os clientes.

Certo dia, Fernanda discutiu com sua supervisora. Uma das atribuições do cargo é preencher guias para prestação de contas com os planos de saúde conveniados, mas Fernanda, por estar desmotivada e descomprometida, preenchia de forma incompleta, o que causava retrabalho e atraso no recebimento dos pagamentos. A jovem achava que o serviço estava aquém do seu valor. Após o encerramento do prazo do contrato do programa Menor Aprendiz a jovem não foi contratada, muito menos atingiu um cargo de liderança. A CLINICOR teve que fazer uma nova seleção e treinar um novo colaborador para ocupar o cargo.

A GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA

As políticas de âmbito geral são determinadas pelos seus sócios-diretores, todos médicos, em reuniões semestrais. Hoje, Dr José Martins é o Responsável Técnico junto ao Conselho Regional de Medicina e coordena as finanças da CLINICOR. Além disso, o médico realiza a repartição dos dividendos e lidera investimentos em estrutura, equipamentos e movimentações bancárias. Já as políticas de gestão de pessoas, são dirigidas pelo Dr. Martins e pela Doutora Diana, sendo executadas com o apoio da colaboradora Neta, que assume funções administrativas. É importante destacar que não há profissional com formação para dirigir as pessoas na organização e não existem registros de como os processos devem ser realizados.

A CLINICOR não possui missão descrita. Segundo a Doutora Diana, “o propósito da empresa é atender os pacientes, realizando assistência médica integral, preventiva, curativa e reabilitadora do sistema cardiovascular”. O termo integral é inserido após assistência médica uma vez que os médicos da clínica tratam dos aspectos físico, mental e social dos pacientes, enquanto muitos profissionais da saúde se limitam ao aspecto físico dos mesmos. Ademais, não existe descrição formal da visão da organização. Os médicos-diretores focam na melhoria da qualidade, não desejam aumentar o volume de pacientes atendidos uma vez que são médicos renomados com todos os horários preenchidos. Os valores ou princípios adotados pela organização são citados pela Doutora Diana “ética, prática da medicina de Hipócrates, responsabilidade social e humanística”. A medicina preconizada por Hipócrates engloba uma visão física, mental, social e espiritual do ser humano.

Há quinze empregados distribuídos nos seguintes cargos: recepcionista, auxiliar administrativo, auxiliar de serviços gerais e telefonista. Não há descrição das tarefas a serem executadas pelos ocupantes dos cargos. O recrutamento é realizado através de divulgação boca a boca por seus colaboradores e não existe banco de informações com candidatos interessados em ingressar na empresa. A seleção é realizada através de entrevistas não padronizadas conduzidas por Dr Martins e/ou Doutora Diana. O treinamento inicial ocorre por meio de orientações de profissionais experientes em cada setor. Estes colaboradores repassam o conhecimento

adquirido através das suas experiências na empresa sem auxílio de qualquer material padronizado pela empresa.

A remuneração é composta pelo salário mínimo comercial, plano de saúde, vale alimentação e gratificação única. Alguns funcionários gozam de um salário diferenciado, mas os critérios para a ascensão não são claros. Não há plano de carreira ou remuneração variável.

O Problema

O caso da Clínica de Cardiologia CLINICOR remete a importância da gestão de pessoas nas organizações e seus impactos na qualidade dos serviços ofertados. Certamente, as decisões relativas à contratação, retenção, treinamento e desenvolvimento e motivação dos colaboradores influenciam no grau de satisfação dos usuários dos serviços. A CLINICOR só conseguirá sobreviver se esses usuários gostarem dos serviços prestados, o que implica no seu retorno futuro e/ou em recomendações positivas para outras pessoas. A maioria das micro e pequenas empresas brasileiras não investem adequadamente nos seus recursos humanos e por isso não atingem a lucratividade e o retorno sobre o investimento desejado.

Em mercados cada vez mais competitivos e globalizados, as organizações que não evoluem constantemente tendem a desaparecer. É altamente recomendável que as organizações monitorem e tomem medidas que impactem favoravelmente na fidelização de seus clientes. Então surge a questão, como gerir adequadamente as pessoas nas organizações? Como preparar essas pessoas para proporcionarem serviços de qualidade para os clientes? Essas questões são ainda mais difíceis de serem respondidas por gestores com formações especialistas, como médicos, que encaram o desafio de tomar decisões puramente administrativas quando dirigentes de empresas.

NOTAS DE ENSINO

Fonte dos Dados

Os dados primários foram obtidos através de observação e entrevistas realizadas com gestores e colaboradores da CLINICOR. Já as situações que ilustram a gestão de pessoas e administração de serviços são adaptações do que ocorre no dia a dia da clínica de cardiologia. Os gestores foram consultados e autorizaram a publicação deste trabalho na sua totalidade.

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser lido em 35 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussões sobre as questões de gestão de pessoas nas organizações e seus impactos na administração de serviços; b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para as situações-problema; d) discussão das alternativas em plenária; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Objetivos Educacionais

O caso da CLINICOR tem como propósito levar os alunos a refletir sobre a problemática da gestão de pessoas em organizações prestadoras de serviços. Pretende desenvolver nos alunos: a) reflexos da gestão de pessoas na qualidade dos serviços prestados; b) Exemplificar os momentos da verdade e o ciclo de serviço; c) Demonstrar a recuperação de clientes insatisfeitos; d) Análise crítica das referências teóricas sobre o tema; e) Possibilidade de articular o conhecimento adquirido com a realidade.

Alternativas para Análise do Caso

Para a compreensão dos impactos da problemática decorrente do impacto da gestão de pessoas em empresas prestadoras de serviços é necessário entender a

importância das pessoas em todas as organizações. As pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso. A gestão de pessoas pode ser didaticamente dividida da seguinte forma: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e, por fim, monitorar pessoas. Todos esses processos estão relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente (CHIANENATO, 1999).

O caso da menor aprendiz, Maria Fernanda, ilustra o subprocesso agregar pessoas à organização já que trata do recrutamento e seleção. Por força de lei, o recrutamento neste caso, via Senac, pode ser caracterizado como externo uma vez que buscou a captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. A seleção é uma atividade de responsabilidade do sistema de administração de recursos humanos, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades da empresa (MARRAS, 2009). A metodologia aplicada pela Doutora Diana na entrevista foi a entrevista não estruturada.

O vice-presidente de operações dos parques temáticos e dos hotéis da Disney em Orlando, Florida, Estados Unidos, durante palestra no congresso Anual da Production Operations Management Society em 2001 falou (CORRÊA, 2008, p. 227)

Não se esqueçam de que, numa operação de alto contato com o cliente, tudo depende crucialmente das pessoas de contato e, que elas, você deve recrutar com base na sua atitude, e treinar para que desenvolvam habilidades, e não o contrário.

O recrutamento e a seleção foram feitos de maneira recomendada. A menor aprendiz mostrava grande interesse em ingressar na empresa, além de atitude suficiente para desempenhar bem o seu papel, inclusive para crescer na empresa.

A motivação pode ser definida como o ato de motivar; espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano. Diante disso, a motivação para um trabalho dependerá do significado que cada qual atribui a uma determinada atividade (ARAÚJO, 2009). Com o passar do tempo, Fernanda apresentou sinais de falta de motivação, o que prejudicou seu desempenho e resultou na sua saída da empresa.

Os casos de Roberta e Chico Habitante ilustram a prestação de serviço médico no Brasil. Para uma maior compreensão do ocorrido faz-se necessário o entendimento da dimensão do valor dos serviços no Brasil. Segundo Fitzsimmons (2005, p. 49)

O setor de serviços se destaca na economia brasileira, ocupando posição privilegiada no Produto Interno Bruto (PIB) e no número de empregos gerados no país. Além disso, é importante diferenciar os produtos e os serviços. Estes possuem como características básicas a simultaneidade criação-consumo, são mercadorias perecíveis, são intangíveis e são heterogêneos.

É importante destacar que nos serviços há simultaneidade entre produção e consumo. Assim, o serviço não pode ser estocado e dificulta o controle da qualidade do processo, sendo realizado, obrigatoriamente, enquanto o serviço está sendo prestado. A segunda característica básica do serviço é a presença do cliente, seja a presença física no local ou presença remota, como por telefone ou INTERNET. Quando o contato é grande, como no caso da consulta médica, o cliente tende a avaliar com mais profundidade a qualidade do processo, por isso quem presta o serviço deve estar atento às expectativas do cliente. De acordo com Zeithaml et al., citado por Corrêa (2008, p. 94), estas são formadas com base em alguns fatores: as necessidades e desejos do cliente, a experiência passada do próprio cliente, a comunicação boca a boca, a comunicação externa e o preço. Por último, outra característica fundamental do serviço é sua intangibilidade, que quer dizer que não pode ser tocado. O serviço médico, por ser intangível, é difícil de ser avaliado pelo cliente. Entretanto, o cliente avalia facilmente outros aspectos envolvidos no pacote de serviço, como acesso, pontualidade, velocidade e atendimento (CORRÊA, 2008).

A paciente Roberta chegou à clínica médica com a necessidade de manter o seu bom estado de saúde e, certamente, suas experiências passadas na CLINICOR influenciaram no seu grau de expectativa. Como seu grau de satisfação nas experiências passadas foi alto, sua expectativa foi inflacionada. Suas percepções se formaram a partir do somatório das experiências acumuladas como local para estacionar o veículo, velocidade, atendimento e comunicação. Em cada um deles houve comparações entre as faixas de expectativas e os níveis de percepções sobre o serviço. Corrêa (2008, p. 103) ainda relata que

A expressão *momento da verdade* é utilizada para denominar a resultante das várias percepções que o cliente vai acumuladamente tendo ao longo da

seqüência de momentos de contatos por que passa que sairá sua percepção geral de satisfação com o prestador de serviço. A seqüência de momentos de contato de uma prestação de serviço em ordem cronológica é chamada de ciclo de serviço.

No caso de Roberta, a insatisfação com serviço foi expressa durante o processo, o que possibilitou a intervenção da Doutora Diana para recuperar a cliente. Por mais que as operações de serviços coloquem esforços para tentar garantir que os momentos de contato ocorram dentro do especificado, é, em geral, irreal quer uma operação de serviços consiga ficar 100 % livre de falhas. Clientes que interrompem o fluxo de negócios com a empresa corresponde a prejuízo financeiro e provavelmente não recomendarão o serviço a pessoas de seu relacionamento. A ação da Doutora Diana foi realizada em tempo para que Roberta não completasse o ciclo de serviço insatisfeita.

Diante deste contexto, deve-se estimular os alunos na busca de alternativas de ação. A CLINICOR pode capacitar seus gestores e colaboradores para realizarem a administração dos recursos humanos. Essa capacitação deve abordar a descrição a missão, visão e valores da empresa, de acordo com as estratégias da organização. Ademais, precisa descrever os cargos, desenvolver manuais para treinamento de novos colaboradores, avaliar o desempenho e implantar ações motivacionais.

Uma outra alternativa é terceirizar os serviços de recrutamento, seleção, treinamento, e avaliação. Segundo Pagnoncelli, citado por Araújo (2009, p. 276), “terceirizar se constitui num processo que tende a ser permanente e planejado de transferência de atividades a serem realizadas por terceiros”. A decisão de implementá-la constitui uma decisão de cunho estratégico visando à melhoria da qualidade, produtividade e competitividade pressionada, por exemplo, devido aos custos operacionais mais altos que o suportável, reduzindo a margem de lucro, pois ajustar qualquer valor para cima é reduzir ganhos de mercado ou perder mercados (ARAÚJO, 2009).

Questões para Discussão

- 1) Como o recrutamento e a seleção dos colaboradores podem impactar na qualidade dos serviços prestados pela CLINICOR?

- 2) Cite e explique três possíveis causas para a falta de motivação apresentada por Fernanda.
- 3) Descreva os momentos da verdade e o ciclo de serviço no caso de Roberta.
- 4) Que estratégias a clínica poderia adotar para prevenir possíveis insatisfações de seus clientes nos episódios do Seu Chico Habitante e Roberta?
- 5) Apresente e explique vantagens e desvantagens de se terceirizar os serviços de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação dos colaboradores da CLINICOR.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe uma fórmula para lidar com temas tão complexos como à administração de recursos humanos e gestão de serviços. Porém, pode-se enfatizar que não é necessária a burocratização excessiva, tampouco a formalização dos pormenores de todos os processos da organização ou até mesmo sistemas de gestão altamente sofisticados. É necessária, entretanto, a profissionalização da clínica, através de políticas consistentes e inovadoras de gestão de pessoas e soluções que encantem os clientes com serviços diferenciados decorrentes de uma forma de organização mais eficiente e eficaz.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORRÊA, Henrique L. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2008.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.