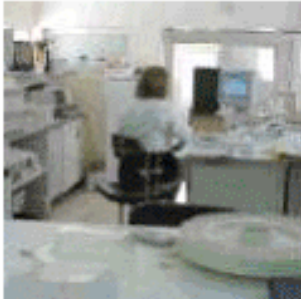


**POS GRADUAÇÃO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**



PLANEAMENTO DE AUDITORIA DE CAPITAL INTELECTUAL



Aplicação do Modelo de Annie Brooking



HOSPITAL

**SOFIA ANDREIA VICENTE
30/10/03**

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O Hospital “é um estabelecimento de saúde de diferentes níveis de diferenciação, constituído por meios tecnológicos e humanos, cujo objectivo nuclear é a prestação de cuidados de saúde, 24 horas por dia” (DGS;1998).

A unidade hospitalar é um espaço multifacetado e multidisciplinar onde se cruzam diariamente profissionais com experiências várias. Não raras as vezes é o palco privilegiado de sentimentos, de atitudes e de comportamentos divergentes, onde a tensão comanda, quer nas relações humanas quer nas relações com a instituição.

As organizações de saúde fazem parte de um número relativamente restrito de organizações, cujas finalidades se inserem na necessidade de garantir a estabilidade e segurança da comunidade.

Para que este objectivo seja concretizado é necessário que este tipo de organizações, e mais concretamente os hospitais, conciliem a qualidade na prestação de serviços de saúde com a satisfação das necessidades dos utentes/clientes.

Os recursos humanos são fulcrais para o bom desempenho da actividade hospitalar, com repercussões na qualidade dos serviços prestados aos doentes/utentes, não só na própria prestação do serviço de saúde mas, também no atendimento diário em front Office ou em serviços administrativos no back office.

CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS HOSPITAIS

O hospital presta serviços cujos objectivos são complexos em virtude do grande número de variáveis que o determinam. Os serviços hospitalares devem levar em consideração a relação dos hospitais com os pacientes, com os profissionais de saúde, com a comunidade em que a instituição está inserida e as fontes de recursos.

Nos últimos anos têm-se observado uma busca incessante de qualidade no atendimento ao paciente, o que alia a utilização da mais avançada tecnologia e de modernas técnicas de tratamento com um relacionamento humano elevado ao seu grau de excelência.

Assim, observa-se que a satisfação do cliente não reside apenas na utilização de equipamentos sofisticados, técnicas modernas e não invasivas de tratamento ou medicamentos caros, mas também de um bom relacionamento com os profissionais envolvidos no seu tratamento. Atentar para estes requisitos significa conquistar e encantar o cliente, no intuito de obter a sua fidelidade à instituição.

As acções dos profissionais que trabalham nos hospitais relacionam-se directamente com a qualidade dos serviços directos e indirectos prestados ao paciente, merecendo especial atenção por parte da gestão de recursos humanos do hospital, que deve intuir acções de avaliação e controle contínuos de qualidade.

Por outro lado, a gestão de recursos humanos do hospital deve atentar também para a satisfação destes profissionais, permitindo-lhes participação nos processos operacionais e administrativos. As tendências recentes de solução de problemas administrativos, em quaisquer campos e, principalmente no âmbito hospitalar, passam por colocar ênfase na actuação participativa e interactiva do funcionário de qualquer nível dentro da empresa.

Do ponto de vista organizativo, o sistema de saúde e as instituições prestadoras de cuidados de saúde, devem ser geridas dentro de novos modelos de gestão descentralizados em que aos gestores seja atribuída autoridade, autonomia e responsabilidade financeira.

Neste espírito, e tendo em conta a sua lógica produtiva de tipo empresarial, tornou-se necessário alargar a um maior número de hospitais as experiências inovadoras de gestão, libertando-os das peias burocráticas e paralisantes a que estavam submetidos.

CARACTERIZAÇÃO DO HOSPITAL XPTO

O Hospital XPTO, inaugurado na década de 60, tornou-se um dos principais instrumentos de assistência médica hospitalar, social e humanitária.

Até finais da década de 90 o Hospital XPTO não tinha qualquer personalidade jurídica ou administrativa pois dependia de uma SPSS. O cenário dentro da instituição era desolador, o Hospital XPTO apresentava uma situação financeira catastrófica devido ao desinvestimento que se seguiu ao 25 de Abril de 1978. Tinha uma estrutura de pessoal pesada, o equipamento existente era obsoleto e organização não era gerida como um todo.

Porque a sua organização e funcionamento o colocava no universo das importantes casas de saúde privadas nacionais, impunha-se uma intervenção prioritária que transformasse o hospital XPTO numa verdadeira e moderna unidade hospitalar.

Foi então constituída uma sociedade gestora que pretendeu implementar uma gestão empresarial com dinamismo.

O projecto de empresarialização da exploração do hospital visa revocacionar estrategicamente no mercado esta unidade hospitalar, permitindo-lhe competir com outras instituições e valorizar o seu património. É um projecto que visa a melhoria contínua da qualidade dos cuidados de saúde a prestar aos utentes.

A resolução tinha como condições fundamentais o não despedimento de pessoal, as menores perturbações possíveis ao nível da organização interna e a viabilização económica da empresa em 5 anos.

Todo o processo de empresarialização do hospital provocou uma grande pressão na organização pois obrigou uma redistribuição dos serviços e dos próprios funcionários. Houve uma migração dos profissionais dentro do hospital, devido a uma necessidade de atribuição de novas funções, com o objectivo de maximizar e rentabilizar a capacidade dos recursos humanos existentes para a prestação de cuidados de saúde com a melhor qualidade possível.

A estratégia de empresarialização adoptada para a empresa visou, numa primeira fase, a reestruturação física do hospital, aproveitando os espaços físicos já existentes e investindo na parte técnica de bloco operatório, consultórios, meios complementares de diagnóstico e todas

as infra estruturas de apoio ao core business da empresa. Em simultâneo reestruturaram também a parte hoteleira, quartos, cozinhas e refeitórios, contrataram empresas de outsourcing para serviços de limpeza, lavanderia, fornecimento de refeições e gestão de instalações e equipamentos.

OS RECURSOS HUMANOS NO HOSPITAL XPTO

Os recursos humanos são, indiscutivelmente, o segmento mais importante no conjunto dos meios disponíveis no sector da saúde e, conseqüentemente são os que mais contribuem para os custos e preocupações deste mesmo sector.

À importância económica destes recursos acresce a sua decisiva contribuição técnica e humana para a prestação de cuidados, num processo de produção "sui generis" em que as novas tecnologias não são substitutivas de mão de obra como sucede noutra tipo de organizações. A variedade de grupos profissionais de natureza técnica (de prestação directa ou indirecta dos cuidados), dos sectores de apoio, da crescente componente de administração e apoio administrativo, torna a gestão dos recursos humanos da saúde uma matéria difícil e particularmente sensível, face aos diversos interesses em presença e aos diferentes estatutos sócio-económicos, por vezes pouco conciliáveis.

Os recursos humanos do Hospital XPTO eram inicialmente compostos por cerca de 500 funcionários com um baixo grau de escolaridade, pouca ou nenhuma formação para a função desempenhada e remunerações elevadas para a produtividade obtida.

Com o processo de empresariação e de acordo com a estratégia definida para a empresa, numa primeira fase, foi apenas imperativo contratar pessoal qualificado que desempenhasse funções de coordenação e chefia.

Nesta primeira fase, a reestruturação e eventual formação dos recursos humanos de apoio ao core business da empresa, frontoffice e backoffice, foram negligenciados.

Actualmente, numa segunda fase e tendo já obtido a viabilidade económica do hospital, a estratégia da empresa visa redimensionar e ajustar os recursos humanos por forma a melhorar o atendimento ao utente/cliente durante a prestação de cuidados de saúde.

A visão/lema desta instituição hospitalar pretende ser a honestidade, competência, valores humanos e profissionalismo no saber, saber ser e saber fazer, em todos os níveis de intervenção e participação da empresa.

Há que introduzir na política de recursos humanos do Hospital XPTO regras de harmonização inter-profissional, por um lado, e de autonomia de gestão, por outro. A introdução de tais alterações permitirá dispor de regras próprias na gestão do seu pessoal, designadamente em matéria remuneratória, de progressão, de criação de incentivos e de avaliação. Desta forma consegue-se promover a fixação de melhores profissionais e, contribuir para uma prestação mais responsável, tecnicamente qualificada e eficiente.

CONTABILIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NO HOSPITAL XPTO

Cada vez mais as empresas valem pelos recursos humanos que a compõe, e nos hospitais este fenómeno não é excepção. Os clientes são cada vez mais exigentes no grau de atendimento que lhes proporcionamos e, com a crescente concorrência no mercado da saúde, todos os factores de diferenciação contam para manter a lealdade do cliente.

Nesta vertente um hospital deve ser visto como uma empresa e a saúde como um negócio.

É então emergente nesta fase de empresarialização do hospital XPTO efectuar uma cuidada avaliação dos recursos humanos existentes e disponíveis, e estabelecer qual o patamar de competências e qualificações que se pretende atingir para desempenhar um melhor papel no futuro.

O modelo que irá ser utilizado para contabilizar e avaliar o capital humano/intelectual no Hospital XPTO é um Modelo de Performance e Gestão do Conhecimento que apenas pretende ser um exemplo de uma abordagem desta temática tão importante e em voga que é a valorização do capital intelectual nas empresas.

Com o recurso a este modelo pretende-se identificar os activos intangíveis com grande valor no hospital XPTO, mas que normalmente não são identificados em números.

Os activos intangíveis são o capital humano do Hospital representado diariamente na competência e conhecimento das pessoas que lá trabalham e na capacidade de interagir e construir algo quando organizadas.

Só através desta auditoria ao capital humano do Hospital poderemos avaliar os recursos existentes e saber que competências serão eventualmente necessárias criar para competir no universo do mercado da saúde em Portugal.

Esta necessidade imperativa de avaliação do capital humano do hospital XPTO surge porque temos assistido nos últimos anos a um aumento da concorrência no mercado privado hospitalar e a um ritmo elevado de emergência de novas tecnologias. É necessário cada vez mais conhecer as necessidades das pessoas que servimos e o público para quem trabalhamos, para melhor atender e servir.

Perante o panorama de recursos humanos do Hospital XPTO, estima-se que é necessário ajustar e renovar as competências das pessoas ao processo produtivo e à estratégia da instituição, uma vez que para fazermos face às exigências do mercado é necessário ampliar o conhecimento dos profissionais.

DESCRIÇÃO DO MODELO

O modelo Alvo de Annie Brooking orienta-se no sentido da intangibilidade do conhecimento e, tal como referido no seu livro "intellectual capital – core asset for the third millennium enterprises", ao recorrermos a este modelo para contabilizar e avaliar o capital humano no hospital XPTO, não o podemos fazer de forma directa.

A medição do capital humano não pode ser efectuada por métodos quantitativos e/ou financeiros, uma vez que todos os activos deste modelo se baseiam em variáveis qualitativas e que o mesmo é virado para a intimidade com o cliente.

É um modelo expressivo porque consegue-se perspectivar a situação da empresa de uma forma simples de visualização.

Esta autora recorre à imagem de um alvo para efectuar a visualização do resultado da auditoria e atribui a cada uma das cinco zonas circulares um número e uma cor que irá caracterizar cada um dos aspectos a avaliar.

O centro do alvo é o ponto óptimo. Quanto mais centrais forem os "tiros" no alvo melhor será o estado do activo no hospital XPTO.

Inicialmente deverá ser criado um alvo para cada tipo de activo que, posteriormente irão convergir um só para fornecer uma perspectiva global do capital intelectual do hospital XPTO.

Neste modelo o capital intelectual é definido como a combinação/soma entre os activos de mercado, os activos centrados nas pessoas, os activos de propriedade intelectual e os activos de infraestrutura.

Teremos então que avaliar os activos de capital intelectual do hospital de acordo com os quatro quadrantes e respeitar toda a metodologia estabelecida para este modelo (tendo em conta o livro da autora).

Activos que compõe o modelo:



Activos de Mercado – é o potencial que uma organização tem relativamente aos activos intangíveis de mercado.

Activos centrados nas pessoas – compreende a experiência colectiva, criatividade e capacidade de solucionar problemas, liderança, trabalho em equipa, capacidade de trabalhar em situações de stress, habilidade e potencial empreendedor e de gestão inerente aos empregados da organização.

Activos de Propriedade Intelectual – inclui know how, patentes, marcas.

Activos de Infraestruturas – São tecnologias, metodologias e processos que permitem a organização funcionar.

PROCESSO DE AUDITORIA

Porquê efectuar uma auditoria ao capital intelectual do hospital XPTO?

Pretende-se com a auditoria conhecer o capital intelectual do hospital XPTO, uma vez que o mesmo traduz informação real no que concerne a realidade diária da organização e as forças que se movem e competem dentro do cenário de uma instituição de saúde.

Pretende-se ainda:

- Avaliar a possibilidade o hospital XPTO conseguir concretizar os seus objectivos de empresarialização e rentabilização dos recursos humanos;
- Facultar informação para o planeamento de uma reengenharia e reestruturação dos recursos humanos e respectivos postos de trabalho;
- Planear a educação organizacional e formação necessária para melhorar as competências dos profissionais do hospital.

EQUIPA DE AUDITORIA

Para efectuar este tipo de auditoria no Hospital XPTO, deverá ser constituída uma equipa multidisciplinar que poderá ser composta por colaboradores da empresa ou consultores externos.

Nesta equipa deverá imperativamente reunir seis tipos de competências:

- **Estratégia empresarial**

A sua função é estabelecer metas a atingir para cada fase do processo de auditoria e atribuir critérios quantitativos de medida para cada tipo de activo.

É necessário que este profissional conheça o presente da empresa e tenha completa percepção o que a mesma pretende alcançar e ser no futuro. Só conhecendo o gap existente entre o presente e o futuro do Hospital XPTO conseguirá mensurar os seus objectivos.

- **Finanças**

Esta competência será necessária para contabilizar cada um dos activos.

- **Recursos Humanos**

Deverá aplicar testes de avaliação a cada um dos colaboradores da empresa, avaliando o capital intelectual de cada um e o potencial que os mesmo tem para a empresa.

Deverá ainda estabelecer quais as competências chave que cada colaborador deverá ter para que o hospital XPTO possa atingir os objectivos que se propuseram realizar.

- **Análise do conhecimento**

É necessário que o mesmo trabalhe directamente com os colaboradores do hospital XPTO para proceder à análise e diagnóstico das competências de cada um.

Deverá planear e executar o plano de conhecimento para cada fase da auditoria e estabelecer requisitos necessários para efectuar tarefas específicas dentro da organização.

- **Propriedade intelectual**

Deverá conhecer e explorar formas de protecção da propriedade intelectual constante do hospital XPTO, nomeadamente em defesa do nome e dos direitos do mesmo no mercado da saúde em Portugal.

- **Marketing**

Estas seis competências acima enumeradas e descritas poderão estar dispersas em cada um dos membros da equipa, não é fundamental que cada membro abarque apenas cada uma das competências. O importante é que todas façam parte da equipa que irá liderar o hospital XPTO na mudança.

METODOLOGIA

1. Identificar os objetivos, transição, domínio e constrangimentos

a) Objectivos da auditoria

Objectivo principal

Redimensionar e ajustar os Recursos Humanos à estratégia concorrencial, de empresarialização e de qualidade definida para a empresa

Objectivo secundário

Melhorar e otimizar o atendimento ao cliente recorrendo a novas tecnologias

b) Transição

O Hospital XPTO deverá aumentar o seu potencial de recursos humanos qualificados e especializados.

c) Domínio

- Como poderemos aumentar o potencial de Recursos Humanos especializados?

d) Constrangimentos/Condicionantes

- Em 1 ano?
- Sem despedimentos maciços ou número elevado de contratações?

2. Determinar aspectos relevantes a avaliar em cada um dos activos em causa

a) Activos de Mercado - Avaliação de clientes

Tendo em conta o mercado concorrencial da saúde privada em Portugal, pretende-se saber:

- Qual a dimensão do universo de clientes? E qual a relação em termos de rendimento disponível, idade, educação com os clientes da concorrência?
- Qual o perfil de um cliente tipo e qual a sua congruência para a evolução do hospital a longo prazo?
- Qual a relação dos clientes com o hospital?
- Qual o grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento de front-office efectuado no hospital?

Aspectos relevantes a analisar:

- Quota de mercado (%)
- Perfil
- Lealdade ao hospital (%)
- Colaboradores em front-office (Nº)
- Queixas/reclamações (%)

b) Activos Centrados nas Pessoas - Avaliação de colaboradores

Tendo em conta os colaboradores existentes e o grau de performance desejado, pretende-se saber:

- Qual o perfil do universo de colaboradores actualmente existente no hospital XPTO?
- Qual a idade dos colaboradores face ao grau de aprendizagem existente e o necessário para implementação de novos processos.
- Grau de satisfação dos colaboradores no desempenho das tarefas diárias.
- Medir não apenas as especificações de performance dos processos mas também o valor da contribuição para a produtividade e criação de mais valia.

Aspectos relevantes a analisar:

- Total Colaboradores (administrativos) (Nº)
- Idade média (Nº)
- Colaboradores com menos de 40 anos (%)
- Formação académica/ qualificações
- Motivação (%)
- Custo de erros administrativos/ Receitas de gestão (%)

- Colaboradores empreendedores/Total dos Colaboradores (%)

c) Activos de Propriedade Intelectual – Avaliação do Nome

Tendo em conta que a origem do hospital XPTO é uma empresa de renome internacional pretende-se saber:

- Qual o contributo financeiro que o nome traz ao hospital XPTO no aluguer de espaços físicos?
- Qual o impacto das campanhas de merchandising nos clientes?
- Qual a importância do nome na escolha do hospital privado em Portugal?

Aspectos relevantes a analisar:

- Utilização do nome do hospital para obtenção de receitas (%)
- Sensibilização dos clientes ao merchandising das campanhas de solidariedade social (%)
- Impacto do nome/marca na escolha do hospital face aos restantes hospitais da concorrência (%)

d) Activos de Infraestruturas - Avaliação do grau de implementação/utilização de novas tecnologias

Tendo em conta a renovação, desenvolvimento e implementação de processos que se impõe para o hospital XPTO pretende-se saber:

- Qual a valorização das tecnologias de informação para os colaboradores da empresa?
- Capacidade do hospital XPTO para se adaptar às novas tendências e tecnologias.
- Empenho do hospital XPTO quanto à renovação e desenvolvimento no futuro

Aspectos relevantes a analisar:

- Utilizadores com acesso à Internet (%)
- Frequência de recurso ao e-mail para contacto com entidades externas (%)
- Computadores ligados em rede (%)
- Sistemas de informação entre a empresa e os clientes estão em funcionamento
- Gastos em Tecnologias de Informação/Gastos Administrativos (%)

3. Atribuição de valores máximos aos aspectos identificados

Neste 3º passo da auditoria iremos atribuir valores máximos a cada aspecto que foi decidido analisar no contexto do Hospital XPTO.

Os valores máximos são os valores óptimos e desejáveis para os aspectos dos activos. Estes irão servir de comparação entre os valores existentes e os valores desejados.

Aspectos identificados	Valores Máximos
• Quota de mercado	50%
• Lealdade ao hospital	100%
• Colaboradores em front-office	N=50
• Queixas/reclamações	0%
• Total Colaboradores (administrativos)	N= 100
• Idade média	N=35
• Colaboradores com menos de 40 anos/ total	10%
• Motivação	90%
• Custo de erros administrativos/ Receitas de gestão	1%
• Colaboradores empreendedores/Total dos Colaboradores	70%
• Utilização do nome do hospital para obtenção de receitas	50%
• Sensibilização dos clientes ao merchandising das campanhas de solidariedade social	100%
• Utilizadores com acesso à Internet	100%
• Frequência de recurso ao e-mail para contacto com entidades externas	80%
• Computadores ligados em rede	100%
• Gastos em Tecnologias de Informação/Gastos Administrativos	50%

4. Seleção do método de auditoria

Este 4º passo da auditoria iremos analisar o estado actual de cada um dos aspectos definidos na realidade do hospital XPTO.

Para avaliar os activos a Equipa de Auditoria deverá recorrer aos seguintes Métodos de Avaliação:

a) Activos de Mercado - Avaliação de clientes

- Questionários/Entrevistas aos clientes
- Estudo de Mercado
- Auditar recursos humanos da empresa
- Auditar acordos existentes com entidades externas p.ex. subsistemas de saúde, seguradoras

b) Activos Centrados nas Pessoas - Avaliação de colaboradores

- Questionários/Entrevistas aos colaboradores
- Análise de Competências
- Avaliação da Performance
- Avaliação de Desempenho por parte dos colegas, chefes e subordinados
- Aplicação de Testes de Personalidade
- Aplicação do Índice Potencial Motivador
- Simulação de tarefas

c) Activos de Propriedade Intelectual – Avaliação do Nome

- Questionários/Entrevistas
- Estudo de Mercado
- Análise Competitiva do Mercado - SWAT

d) Activos de Infraestruturas - Avaliação do grau de implementação/utilização de novas tecnologias

- Estudo do estado da arte das tecnologias usadas no atendimento ao público
- Avaliação das tecnologias existentes vs cumprimento de objectivos propostos
- Avaliação da mais valia do uso das tecnologias
- Questionários/Entrevistas aos clientes
- Questionários/Entrevistas aos colaboradores

5. Auditar os aspectos seleccionados do hospital XPTO

Nesta fase a Equipa de Auditoria procede à avaliação/contabilização dos aspectos seleccionados de cada activo utilizando para esse efeito os métodos já identificados.

6. Documentar activos e aspectos e construção da base de dados do capital intelectual do hospital XPTO

É importante que a forma de armazenamento dos dados seja eficaz, dinâmica, fiável e flexível mas acima de tudo facilmente actualizável uma vez que este é um estudo que deverá receber actualizações periódicas.

Dado que o Alvo é um modelo virado para o futuro, temos necessidade de o aplicar em dois momentos distintos para que possamos avaliar a performance do hospital XPTO.

7. Interpretação dos dados da auditoria – O resultado

A partir do momento que o capital intelectual do Hospital XPTO for identificado a equipa de auditoria terá de se comparar os valores máximos atribuídos aos aspectos de cada tipo de activo com os valores reais encontrados dentro do hospital.

O índice resulta da relação entre o estado actual (valores reais) e o estado desejado (valores máximos) e mostra o nível de satisfação de cada aspecto medido de 1 a 5.

Após cálculo do índice a equipa de auditoria obterá algarismo de um a cinco para então dar os "tiros no alvo".

O Alvo é composto por cinco círculos numerados de um a cinco, com cores distintas associadas e cujo centro do alvo é onde se atinge a pontuação máxima.

Pretende-se com este tipo de visualização gráfica avaliar até que ponto a empresa se encontra perto do centro, ou seja perto de alcançar os seus objectivos.

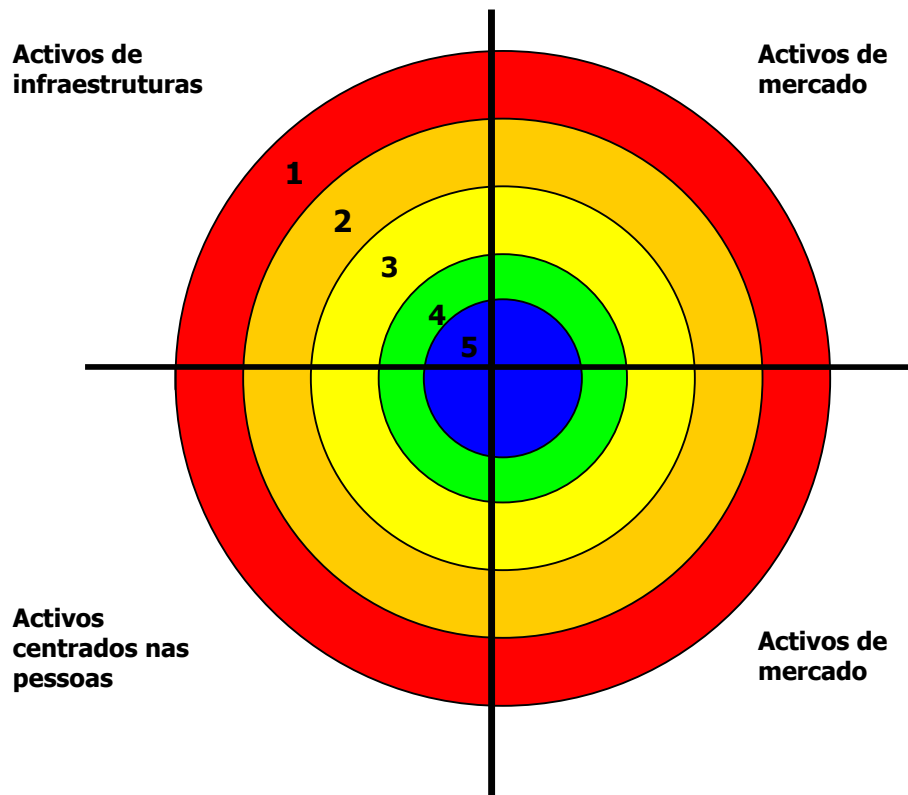
Numa primeira abordagem deverá ser criado um alvo para cada tipo de activo; mercado, centrados nas pessoas, de propriedade intelectual e de infra estruturas.

Um factor de diferenciação entre cada aspecto é o tamanho do “tiro”. Quando maior for a representação gráfica (ponto no alvo) do aspecto seleccionado maior importância tem esse aspecto na realidade da empresa.

Assim, temos três factores de visualização a considerar para cada aspecto de cada um dos activos: nº, cor e tamanho.

Na fase seguinte a equipa deverá dividir o gráfico em quadrantes, correspondendo cada um deles aos quatro activos do modelo de performance e gestão do conhecimento escolhido.

Representação gráfica do Alvo de Annie Brooking



Tendo como referência esta representação visual consegue-se definir e caracterizar o hospital XPTO através do diagnóstico do tipo de capital intelectual dominante.

LIMITAÇÕES DO MODELO

Em ultima análise através da aplicação de um Modelo de Contabilização e Avaliação do Capital Humano o objectivo máximo seria quantificar e valorizar monetariamente todos os tipos de capital conhecimento da empresa.

Para Annie Brooking, tal como referido anteriormente, a medição do capital intelectual deve ter em conta essencialmente métodos qualitativos que a autora separou em quatro grandes quadrantes e que dividem a empresa alvo de auditoria.

Neste modelo, o seu carácter um pouco teórico surge pela recusa de utilização de métodos directos e quantitativos.

Ao pretendermos avaliar o universo do hospital XPTO, foi-nos difícil arranjar aspectos de avaliação relativos ao quadrante dos activos de capital intelectual. Este conceito é muito pouco abrangente e julgamos não se aplicar à realidade de todas as empresas.

CONCLUSÕES/PROPOSTAS

Em Portugal a área hospitalar concentra um grande número de recursos humanos diferenciados e multidisciplinares.

A empresarialização das instituições hospitalares tem-se assumido como fundamental para melhorar a acessibilidade, qualidade, produtividade, eficiência e efectividade na prestação de cuidados de saúde.

A gestão empresarial deve procurar otimizar e rentabilizar serviços, disponibilizar recursos em função das necessidades distintas de cada serviço, para que tudo se proceda de uma forma mais racional, mais célere, sem comprometer a qualidade na prestação de cuidados aos clientes do hospital.

É importante então que os recursos humanos do hospital XPTO, que se encontram na “linha da frente” a servir os clientes, tenham competências que diferenciem o atendimento ao cliente, qualificações para lidar com as novas tecnologias e diminuam o número de erros efectuados.

Para que o hospital XPTO possa realmente redimensionar e ajustar os Recursos Humanos à estratégia concorrencial, de empresarialização e de qualidade definida para a empresa, e proporcionar um melhor atendimento o cliente, será necessário ampliar o capital humano existente.

Assim e após avaliação completa do capital humano no Hospital XPTO com parecer da equipa de auditoria, os órgão de administração poderão:

- Aplicar metodologias de formação e informação dos colaboradores existentes;
- Propor reformas antecipadas para os colaboradores sem perfil/motivação para fazer parte da visão estratégica da empresa;
- Contratar de pessoal especializado, qualificado e motivado;
- Aumentar as tecnologias existentes para consequentemente aumentar a performance dos colaboradores.

Estas são só algumas das propostas que julgamos importantes salientar fazendo face à realidade quotidiana e por nós conhecida do hospital XPTO.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existem vários modelos de contabilização e avaliação do capital humano e diversas perspectivas de avaliação para cada um deles dentro da realidade empresarial.

Dos modelos existentes alguns são subjectivos, outros mais valorativos e outros ainda mais estratégicos e perfeitamente quantitativos.

O importante, na minha perspectiva, é que todos eles nos fazem olhar para um factor de extrema importância nas organizações; as pessoas, nós.

Não são só as máquinas que têm valor porque se não fosse a mão humana a construção das mesmas não seria possível.

Não são só os processos dentro de uma empresa que devem ser valorizados, pois se não tivessem sido pessoas a idealizá-los eles não existiriam.

O importante de ter tido esta cadeira de Contabilização e Avaliação do Capital Humano, para a qual este projecto foi idealizado, foi ter-nos transmitido durante algumas semanas a importância de todos nós dentro das organizações, dar-nos conhecimento que esta temática existe, está a ser debatida mundialmente e que cada vez mais tende a ser valorizada no palco da investigação nacional e internacional.

É útil, crucial e muito motivador pensar e estudar esta temática no início de uma pós graduação de gestão de recursos humanos, tomar consciência de que aquilo que estamos a fazer marca a diferença e é realmente importante enfim, termo-nos debruçado sobre este assunto. Um bem aja.