



Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Recrutamento de Profissionais de Saúde: O caso da MediPeople

Ana Rita Gouveia Caeiro

Outubro 2015



Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Recrutamento de Profissionais de Saúde: O caso da MediPeople

Nome: Ana Rita Gouveia Caeiro

Orientação: Maria Del Pilar Mosquera Conde

Outubro 2015

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por toda a força que me deram ao longo deste percurso, pelo esforço que fizeram por mim, pelo carinho, disponibilidade e amor que sempre me deram. A Vocês devo-vos tudo o que aprendi até aqui e também é por vocês que aqui cheguei.

À minha família, por estarem sempre do meu lado e nunca me deixarem desistir em nenhuma circunstância.

Ao Afonso, pelo apoio e carinho demonstrado ao longo deste percurso e não só.

Aos meus amigos, em particular, à Ana Sofia Vaz, que me acompanha em todos os meus projetos e me apoia incondicionalmente.

À Nádia e ao Diogo pela amizade e apoio dentro e fora da sala de aula.

À Vera e à Andreia, por todos os conhecimentos transmitidos e que tanto me ajudaram a crescer profissional e pessoalmente.

Por último, mas não menos importante, à minha orientadora Professora Pilar que foi fulcral no desenvolvimento deste relatório e que sem ela não teria sido possível.

A todos, o meu sincero obrigada.

RESUMO

Integrado no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, o presente relatório foi desenvolvido no decorrer do estágio realizado na Empresa MediPeople.

Importa referir que esta empresa se foca no recrutamento de Profissionais de Saúde, na sua grande maioria médicos. O recrutamento destes profissionais apresenta especificidades que o tornam muito diferente do recrutamento típico mais presente na literatura.

Os objetivos deste relatório é precisamente analisar os contributos teóricos confrontando os mesmos com a realidade da área da saúde assim como, descrever de forma detalhada as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio.

Palavras-chave: Profissionais de Saúde; Recrutamento; Emigração.

ABSTRAT

Integrated in the Master of Human Resource Management, this report was developed during the internship at MediPeople.

It must be noted that this company focuses on the recruitment of health professionals, mostly doctors. Although we speak in recruitment, recruitment of these professionals in specific assum to be very different from the typical recruitment more present in literature.

The objectives of this report is precisely analyze the theoretical contributions confronting them with the health care reality and, describe in detail the activities developed during the internship.

Key Words: Health Professionals; Recruitment; Migration.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1 Recrutamento: Meios e Técnicas	2
2.2 O mercado de trabalho dos Profissionais de Saúde	5
2.3 Novos Desafios ao Recrutamento de Profissionais de Saúde	11
2.4 Fontes, Técnicas e Meios de Recrutamento dos Profissionais de Saúde	12
3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	14
3.1 Missão, Valores e Objetivos	14
3.2 Descrição das Funções	15
4. IMPORTÂNCIA DOS CONTRIBUTOS TEÓRICOS VS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	19
5. ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO	23
6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
7. LIMITAÇÕES	25
8. BIBLIOGRAFIA	28
9. ANEXOS	
Anexo I	31
Anexo II	41
Anexo III	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição Profissionais de Saúde	6
--	---

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Proposta.....	31
Anexo II – Questionário de Satisfação Profissionais de Saúde	41
Anexo III – Questionário de Satisfação Clientes	43

1. INTRODUÇÃO

Integrado no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, o presente Trabalho Final de Mestrado reflete as atividades desenvolvidas durante o período de estágio na Empresa MediPeople. Escolher um estágio como TFM foi, desde sempre, a minha primeira opção, pois sentia a necessidade de colocar em prática aquilo que aprendi no decorrer do Mestrado.

Importa referir que a MediPeople é uma empresa de recrutamento de Profissionais de Saúde que surge com o objetivo de colmatar as necessidades existentes no Sistema de Saúde Português. Nomeadamente em virtude da contenção de custos que foi lhes foi imposta, os Hospitais e Centros de Saúde encontram-se impossibilitados de contratar diretamente para os seus quadros os profissionais necessários para constituir as escalas de serviço. Assim, vêm-se obrigados a recorrer a empresas como a MediPeople, para obter esses profissionais de saúde, em regime de prestação de serviços. Neste estágio foi possível identificar as diferentes etapas desse tipo de recrutamento até à colocação no cliente.

Este trabalho está organizado em seis partes. Iniciaremos com uma revisão de literatura sobre o tema do recrutamento onde, para além de definirmos o conceito de recrutamento, exploraremos os meios de recrutamento habitualmente mais utilizados. Seguidamente, avançaremos para uma descrição mais detalhada da empresa onde foi realizado o estágio assim como a descrição das atividades desenvolvidas ao longo do mesmo. De seguida, iremos confrontar essas mesmas atividades com a revisão de literatura apresentada anteriormente. Após uma breve análise da minha experiência de estágio, apresentaremos todas as conclusões e limitações do presente relatório.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Recrutamento: Meios e Técnicas

O recrutamento trata-se de um processo que, desde sempre, esteve presente e procura atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos do cargo a ser preenchido. Segundo Armstrong (2009), recrutamento consiste em atrair candidatos para uma vaga disponível. Contudo, o sucesso deste processo depende dos métodos utilizados, e também das características dos empregos oferecidos, tais como: salário; condições de trabalho; localização; formação proporcionada e oportunidades de desenvolvimento de carreira. A principal ambição é assegurar que em cada momento, no presente e futuro, a organização possa contar atempadamente com os recursos humanos qualificados de que necessita para funcionar, atraindo o maior e melhor número de candidatos potenciais para desempenhar determinadas funções (Bilhim, 2009). Assim, o recrutamento diz respeito a um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados, interessados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O recrutamento pode ser definido como a fase em que se comunica uma determinada necessidade junto dos recursos humanos da empresa (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003). Um bom recrutamento é um dos fatores determinantes para o sucesso e vantagem competitiva de determinada empresa pelo que é fulcral que esse processo seja conduzido de forma estratégica, ou seja, deve estar estritamente ligado à estratégia da Empresa, pois caso contrário corre-se o risco de não haver coerência interna (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Marques, 2008). O recrutamento deve pois ser conduzido de forma pró-ativa, com o intuito de promover uma boa imagem da empresa no presente e, mais importante, projetar a empresa para o futuro. Quando o recrutamento é bem conduzido não contribui apenas para encontrar a pessoa com as características e com o perfil desejado, mas serve

igualmente para “vender” a organização como potencial empregador, melhorando a percepção dos clientes e do público em geral.

De acordo com Cardoso (2005), o recrutamento tanto pode ser interno como externo, cabendo a cada organização a identificação de qual o melhor tipo de recrutamento para a vaga em questão. Segundo Torrington, Hall e Taylor (2008), qualquer que seja o instrumento escolhido, este será mais ou menos eficiente dependendo das circunstâncias, sendo impreterivelmente necessário que as empresas tenham consciência das suas reais necessidades e do tipo de recrutamento que será mais viável para a vaga disponível, adequando-o.

Conforme mencionado anteriormente, tanto podemos optar por recrutamento interno ou externo como, em alguns casos, pelo recrutamento misto. O recrutamento interno visa preencher a vaga disponível recorrendo aos colaboradores internos da organização antes de se avançar para o mercado. Este tipo de recrutamento pode assumir diferentes formas: transferências de pessoal, transferências com promoções, programas de desenvolvimento de pessoal e ainda planos de carreira de pessoal (Torrington *et al.*, 2008). Desta forma, as empresas focam-se em aproveitar o capital humano que já existe dentro das organizações. As principais vantagens deste tipo de recrutamento são principalmente o facto de ser mais rápido, económico, com maior índice de validade e segurança, aproveitando os investimentos já feitos pela empresa em formação. Para além disso requer menos tempo no processo de socialização organizacional, desenvolvendo ainda um espírito de competitividade dentro da organização. Porém, este tipo de recrutamento também acarreta desvantagens, nomeadamente ao nível das frustrações dos colaboradores que não foram seleccionados.

O recrutamento externo acontece quando a organização não tem capacidade de preencher com os seus colaboradores internos a vaga existente. Mais uma vez, é

importante pensarmos no perfil que pretendemos. Este tipo de recrutamento trás sangue novo à organização, novas ideias, novas experiências e mantém a empresa atualizada com o ambiente e a par do que acontece noutras empresas. Para além disso, renova e enriquece os recursos humanos, aproveitando os investimentos em formação e desenvolvimento de outras empresas ou dos próprios candidatos. Porém, também este tipo de recrutamento tem algumas desvantagens nomeadamente por ser um processo mais dispendioso, mais demorado, menos seguro, potenciador de frustrações internas, afetando ainda a política salarial da empresa (Câmara *et al.*, 2007).

Por fim, surge o Recrutamento Misto que, tal como o nome sugere, trata-se de um recrutamento em que a empresa procura preencher a vaga disponível, atraindo quer colaboradores internos quer potenciais colaboradores existentes no mercado de trabalho, ou seja, combina os outros dois tipos de recrutamento referidos anteriormente.

O recrutamento *online*, por sua vez tem vindo a ganhar bastante relevância face a outras técnicas mais tradicionais de recrutamento pois, atualmente, tanto os candidatos como as empresas recorrem cada vez mais à Internet e às Redes Sociais para anunciar e procurar oportunidades de emprego. De acordo com Cober (2004), a capacidade de uma organização atrair os candidatos com os requisitos pretendidos bem como a eficácia no próprio processo de seleção, dependem em grande parte, dos avanços que se fizer na área do recrutamento, nomeadamente na utilização das ferramentas da internet. Assim, fruto deste novo contexto criado pela globalização, a influência da Internet é atualmente uma realidade tendo contribuído para reinventar novos processos, mais estratégicos e rápidos, menos burocráticos (Mano, 2001 in Araújo e Ramos, 2002) e permitindo uma atualização permanente da organização face aos mercados e ao ambiente externo que a rodeia, nomeadamente as empresas concorrentes.

2.2 O mercado de trabalho dos Profissionais de Saúde

Segundo o *World Health Report* (2006), “Profissionais de Saúde” são as pessoas que trabalham para proteger e melhorar a saúde das suas comunidades. À semelhança do que tem vindo a suceder noutras áreas e setores de atividade, a migração do capital humano a nível global é também realidade na área da saúde. Muitos destes profissionais têm optado por procurar empregos no estrangeiro devido às elevadas taxas de desemprego no país de origem (Stilwell, Diallo, Zurn, Vujicic, Adams e Pozl, 2004) ou com o intuito de encontrar outras alternativas para uma vida melhor. Alguns fluxos migratórios ocorrem dentro dos próprios países das zonas rurais para as zonas urbanas, enquanto outros envolvem a emigração para outros países. A melhoria das remunerações, as oportunidades de carreira, os apoios às suas famílias, são alguns dos fatores que motivam estes profissionais a encontrar empregos em outros locais.

Embora a decisão de emigrar seja, essencialmente pessoal, os motivos pelos quais é tomada prendem-se, muitas vezes, com o contexto económico e social em geral (Stilwell *et al.*, 2004). Segundo Ribeiro, Conceição, Pereira, Leone, Mendonça, Temido, Vieira e Dussault (2014), existem fatores políticos, económicos e profissionais subjacentes que determinam os motivos de saída mas também a escolha do país para onde se dirigir.

Para evitar o êxodo desses profissionais, foi estabelecido pela OMS um Código de Saúde com algumas recomendações, especialmente dirigidas aos países com economias em desenvolvimento que estão mais vulneráveis a essas flutuações na área da saúde. O Código compreende padrões de comportamento e normas de conduta e pretende dar uma resposta global a um problema global como é o problema da migração dos profissionais de saúde. Este Código inclui mecanismos para desenvolver e negociar novas políticas com o objetivo de minorar os danos da migração. Ou seja, já existe, uma

preocupação a nível global relativamente à perda de profissionais de saúde qualificados nos países mais pobres (Stilwell *et al.*, 2004).

Segundo Chen e Evans, (2004) existem cerca de 24 milhões de médicos, enfermeiros e parteiras no mundo. Contudo, estes profissionais encontram-se mal distribuídos conforme podemos verificar na figura abaixo na qual se relaciona a quantidade de profissionais de saúde com a população dos respetivos países.

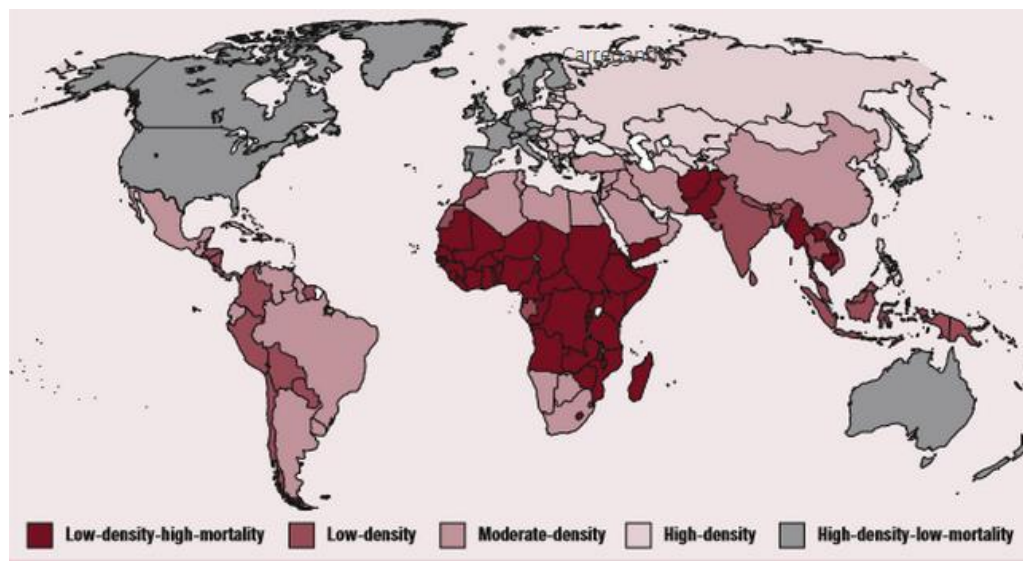


Figura 1: Distribuição Profissionais Saúde (Chen e Evans, 2004)

Analisando a tabela acima, podemos aferir que os países com menor densidade de profissionais de saúde em relação à população são maioritariamente países da África Subsaariana onde, conseqüentemente, existe um aumento da taxa de mortalidade. Por exemplo, a África Subsaariana tem um décimo dos enfermeiros e médicos para a população que a Europa tem e a Etiópia tem um quinquagésimo dos profissionais que a Itália tem (Chen e Evans, 2004). Em oposição existem os países ricos, membros da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), com uma grande densidade de profissionais de saúde e com uma menor taxa de mortalidade. Os restantes

35 países de alta densidade são economias em transição ou exportadores de pessoal médico, de acordo com os mesmos autores.

O *World Health Report* (2006) vem também reforçar a mesma ideia. Segundo este estudo existem mais de 59 milhões de profissionais de saúde no mundo, distribuídos de forma desigual entre os países e dentro deles. Encontram-se predominantemente em áreas mais ricas, onde as necessidades de saúde são menos graves e, mesmo aí são insuficientes para satisfazer as necessidades de saúde, estimando-se que a escassez total seja na ordem dos 4,3 milhões de trabalhadores.

Todavia cabe às entidades competentes, criar e desenvolver medidas e estratégias de motivação, quer a nível de incentivos financeiros - aumentando as remunerações – mas também incentivos não financeiros - criando ambientes favoráveis (Chen e Evans, 2004). Este fluxo deve ser gerido de forma eficaz utilizando uma abordagem mais estratégica que visa regular o fluxo destes profissionais entre os países (Stilwell *et al.*, 2004), Além disso, os mesmos autores referem que o facto de termos chegado até aqui é consequência da negligência e falta de atenção por parte das entidades de saúde a estas questões o que contribuiu para criar disparidades entre os países. Assim, apesar da comunidade mundial ter os recursos financeiros e tecnologias suficientes para resolver a maioria destes problemas, ainda hoje muitos sistemas de saúde são fracos, inseguros e díspares. Segundo Chen e Evans (2004), todos os países, independentemente da sua condição financeira, devem desenvolver planos estratégicos a fim de melhor gerir o investimento nestes profissionais e garantir a todas as famílias o acesso a um profissional de saúde qualificado. Como tal, é importante que haja também um investimento na educação e na retenção destes profissionais.

Em Portugal, a situação não é muito diferente do que acontece no resto do Mundo. Ao longo dos últimos anos, o Serviço Nacional de Saúde (SNS) tem vindo a ser uma

constante preocupação devido não apenas ao controlo da despesa pública durante o período de crise e recessão que Portugal tem vindo a atravessar, mas também devido à escassez de profissionais de saúde. Apesar do SNS Português estabelecer o direito a todos os cidadãos terem acesso à proteção da saúde independentemente da economia e do fundo social, estima-se que 10% da população não tem acesso a médico especialista ou não especialista. Este problema agravou-se ainda mais pelo envelhecimento da população médica (Ribeiro *et al.*, 2013).

Embora já tenham sido implementadas várias medidas ao longo dos anos com o intuito de ultrapassar esses problemas, não existe consenso quanto à viabilidade das mesmas. Nomeadamente, no ano de 2002, foi implementada uma reforma que visava aumentar a eficiência do sistema de saúde Português. Esta reforma tinha dois objetivos principais: fornecer serviços de saúde pública de melhor qualidade a menor custo e reduzir a taxa de crescimento subjacente da despesa pública de saúde a médio prazo (Guichard, 2004). Apesar dos esforços para reverter esta situação, existem atualmente uma série de limitações e problemas, tal como referem Barros e Simões (2007), nomeadamente: distribuição desigual de recursos de saúde; dificuldade no acesso aos cuidados primários de saúde; fornecimento de serviços públicos muito limitados; escassez de programas de controlo de qualidade; falta de coordenação entre Hospitais Públicos e Privados; acesso limitado aos serviços de saúde e escassez de pessoal qualificado.

Muitos dos aspetos acima mencionados são o reflexo das carências do nosso sistema de saúde decorrentes, em larga medida, dos cortes impostos na área da saúde. Contudo, apesar destes cortes, a esperança média de vida da população tem aumentado, estando garantido o acesso aos cuidados de saúde, ainda que mais limitado no interior do país (Miguel e Sá, 2010). Relativamente a esta última questão, os autores referem que na origem deste fenómeno estarão diferentes razões, entre as quais é plausível sugerir para

além de motivos económicos, aspetos relacionados com o envelhecimento da classe médica que ao ter carreiras profissionais mais estabilizadas, apresentam menor recetividade à mudança. Segundo Miguel e Sá (2010), esta perda recursos humanos médicos é resultado da variação acentuada em termos do número de médicos formados entre as décadas de 1970 e 2000 e das elevadas médias nas universidades. Prevê-se que até 2020 cerca de 56% dos médicos de família deixem a sua atividade profissional (Santana e Vaz, 2009 in Miguel e Sá, 2010). Assim, os profissionais que colaboram no SNS são escassos para as necessidades que as entidades de saúde têm e, ainda assim, continuamente tem sido restringido o normal exercício da sua atividade profissional devido às múltiplas limitações orçamentais que têm sucedido. Mediante este decréscimo dos profissionais de saúde, em particular médicos, é expetável que esta situação se traduza em menor cobertura dos serviços à população. Recentes são os casos em que, por falta de alguns profissionais, os tempos de espera nos serviços de saúde foram superiores a 20 horas.

Atualmente, com as reestruturações desenvolvidas no serviço de saúde Português e com a entrada de empresas privadas neste mercado, houve uma tendência crescente para a perda de independência dos profissionais devido à impossibilidade destes serem contratados diretamente e, por esse motivo, encontram-se dependentes das empresas de prestação de serviços. Assim, surgiram empresas que garantem o recrutamento destes profissionais, como é o caso da MediPeople, e muitas outras. Contudo, mesmo nestas empresas nem sempre é fácil encontrar profissionais em número suficientes para colmatar as necessidades dada a conjuntura socioeconómica, a sua especificidade e os valores pouco atrativos praticados em Portugal. Assim, por força da migração, envelhecimento desta força de trabalho e da conseqüente escassez destes profissionais, em particular dos médicos, estes atingem um valor incalculável na nossa sociedade.

Em virtude dos condicionalismos referidos e, para tentar colmatar a escassez dos profissionais de saúde no nosso país tem-se vindo a recorrer de forma crescente a trabalhadores estrangeiros (Guichard, 2004). Portugal que, tradicionalmente, era um país de origem tem vindo a tornar-se, cada vez mais, num país de destino para outros profissionais, sobretudo de 1990 a 2004, ano em que o número de profissionais de saúde estrangeiros no Serviço Nacional de Saúde atingiu o seu pico. Desde então, o número de profissionais de saúde estrangeiros tem vindo a diminuir, principalmente devido à saída de Profissionais Espanhóis em 2005. Para minorar essa carência nalgumas zonas do país têm sido contratados desde 2006 médicos provenientes de Cuba, Costa Rica, Colômbia e Uruguai. O número de Profissionais provenientes dos PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) como Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe diminuiu em 2010, sobretudo quando comparado com o número existente no início da década (Ribeiro *et al.*, 2014). Segundo Ribeiro *et al.* (2014), em 2010 o número de profissionais de saúde estrangeiros a colaborar em Portugal era de 3.061, perfazendo uma percentagem de 2,4%, distribuídos maioritariamente pelas Regiões de Lisboa (42%) e Norte (27%).

Houve no entanto, muitos opositores a esta estratégia de recrutamento sob o argumento de que o problema não é a falta de profissionais, mas a falta de incentivos para convencer os médicos portugueses a permanecer em Portugal. Segundo esta perspetiva um dos objetivos centrais deveria ser produzir um número suficiente de trabalhadores qualificados, com competências técnicas e sociais, capazes de chegar às populações para evitar a dependência de médicos estrangeiros criando, por exemplo, incentivos sociais a estes profissionais.

2.3 Novos Desafios ao Recrutamento de Profissionais de Saúde

Em virtude do contexto de competitividade a nível global em que atualmente as organizações se movem, os colaboradores são vistos como um bem precioso para as organizações, para as quais as suas competências têm grande influência (Gomes, 2011). Os profissionais de saúde não são exceção, antes pelo contrário. A sua escassez aumentou o seu valor para as organizações onde prestam serviços. Esta falta de profissionais para integrar as escalas de serviço, embora represente por um lado, um constrangimento para os Hospitais e Centros de Saúde, por outro lado constitui uma oportunidade de negócio para alguns empresários. Impedidas de contratar diretamente os profissionais de saúde devido à contenção de custos nesta área, as instituições de saúde viram-se obrigadas a estabelecer contratos de prestação de serviços com estas empresas, para que vejam colmatadas as necessidades ao nível do capital humano. Apesar de, globalmente, o recrutamento de profissionais e, mais concretamente, o recrutamento de profissionais talentosos ser cada vez mais um desafio, o recrutamento de profissionais nesta área em particular revela-se um desafio ainda maior.

Concretamente na área da saúde, as empresas que garantem profissionais nestes regimes, estão em constante mutação. Isto porque, os contratos são de curta duração (alguns meses apenas), os médicos iniciam e terminam a prestação quando entendem e, não há, de todo, uma estabilidade a nível de projetos, médicos e clientes. Desta forma é necessário que sejam adotadas novas práticas e técnicas que permitem atrair, desenvolver e reter os profissionais que possuam os requisitos pretendidos. A principal ambição de cada empresa é assegurar que, em cada momento, no presente e futuro, a organização possa contar atempadamente com os recursos humanos qualificados que necessita para funcionar (Bilhim, 2009), ou seja, sempre que surge um novo projeto, é importante saber-

se com que profissionais se pode contar. Assim, é fulcral que este processo seja conduzido de forma estratégica.

2.4 Fontes, Técnicas e Meios de Recrutamento dos Profissionais de Saúde

Conforme falámos anteriormente, a área da Saúde é uma área muito particular e, concretamente, o recrutamento destes profissionais e consequente colocação nas entidades de saúde é um processo bastante diferente de um processo de recrutamento típico pois a oferta destes profissionais é extremamente escassa e não há um número suficiente de candidatos para fazer uma triagem. Neste caso em particular, não podemos falar de entrevistas de seleção e também não podemos recorrer ao recrutamento interno, isto é, ao preenchimento da vaga através do recurso aos colaboradores já existentes na organização, antes de avançarmos para o mercado. Trata-se pois exclusivamente de recrutamento externo. Quando as entidades de saúde públicas não tem capacidade/possibilidade de preencher as suas necessidades devido à conjuntura económica atual, contrata-se empresas como a MediPeople que por sua vez tratam do recrutamento dos profissionais de saúde, em regime de prestação de serviços.

Os meios de recrutamento utilizados por estas empresas têm vindo a sofrer alterações fruto das mudanças organizacionais e das novas tendências. Assim, existem atualmente uma grande variedade de meios que poderão ser escolhidos de acordo com os objetivos pretendidos, tais como, Anúncios; *E-Recrutamento*; Recrutamento em Redes Sociais e Candidaturas Espontâneas. Nesta fase em que vamos comunicar que temos uma determinada vaga/projeto para preencher, um dos objetivos primordiais é captar a atenção daqueles que poderão ter o perfil adequado ao desempenho da função publicitada (Gomes,2011).

Face ao público-alvo a que se dedica a MediPeople é muito mais vantajoso a utilização destas novas técnicas de recrutamento. Isto porque, mais facilmente estes

profissionais visualizam um *e-mail* ou um anúncio num site de emprego do que, por exemplo, compram um jornal com as ofertas neste mercado. É também certo que, dada a especificidade da área da saúde, é menos provável encontrarmos anúncios para estes profissionais fora da esfera virtual. Assim é plausível afirmar que a Internet mudou drasticamente a natureza da procura de emprego. Alguns estudos comprovam que, em Agosto de 2000, já 25% dos desempregados candidatos a emprego relatados regularmente usando a Internet para procurar emprego (Hadass, 2004). Ainda segundo este autor, esta tecnologia reduz os custos de recrutamento e de aplicação porém induz candidaturas de candidatos que são relativamente menos qualificados para o trabalho.

As redes sociais permitem ligar as pessoas às oportunidades de trabalho de uma forma bastante abrangente, na medida em que se cinco pessoas passarem a informação a três, e assim sucessivamente, mais de 1000 irão ter acesso à informação (Granovetter, 1995 in Gomes, 2011). Conforme refere Brotherton (2012), cada vez mais as empresas investem no recrutamento de potenciais candidatos através da utilização de redes sociais, como o *LinkedIn*, *Facebook* ou *Twitter*. Utilizar este tipo de plataformas é muito vantajoso pois além de permitir chegar a mais candidatos, o custo associado a este serviço é quase nulo. No entanto, deve-se notar que os meios utilizados devem estar alinhados e ajustados com a função para a qual estamos a recrutar e com a estratégia de Gestão de Recursos Humanos. Assim, estas empresas utilizam de forma mais recorrente as redes sociais e também o passa-a-palavra entre profissionais. Apesar destes métodos serem bastante utilizados, as redes sociais funcionam ainda como um complemento aos meios tradicionais de recrutamento, não suprimindo utilização destes últimos. A maioria das empresas continuam a recorrer à análise de currículos, a colocar anúncios na imprensa (jornais nacionais ou regionais e/ou revistas especializadas, televisão, rádio ou outros suportes) ou em *sites* (da própria empresa ou em sites de recrutamento), e ainda a recorrer

a agências de recrutamento ou a contatos com escolas e universidades, entre outros (Cabrita, 2011). Os anúncios, em particular, ainda são uma das técnicas de recrutamento mais utilizadas (Correia, 2005in Cabrita 2011).O anúncio deve ser apelativo e deve transmitir uma imagem positiva da empresa. Quanto ao conteúdo do mesmo, é importante que este seja em concordância com a função e com o perfil que é requerido. Contudo não deve ser demasiado exaustivo para se manter potencialmente atrativo para um vasto número de possíveis candidatos.

De forma breve, podemos afirmar que mediante o *core business* da empresa e o público-alvo que esta pretende atingir, é que os meios e técnicas de recrutamento deverão ser definidos a fim de estarem alinhadas com o que se pretende. Nesse sentido, e dada a especificidade da classe médica, é mais viável a divulgação de oportunidades via correio eletrónico do que por um outro meio.

3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

3.1 Missão, Valores e Objetivos

A MediPeople é uma empresa de recrutamento de Profissionais de Saúde sendo esse o seu *core business*. Tem como principal objetivo dar resposta à carência de Profissionais por parte do Sistema Nacional de Saúde e visa contribuir ativamente para o seu melhoramento. Todos os profissionais colocados são previamente dados a conhecer ao Cliente sendo que a seleção recai, precisamente, sobre o cliente.

Operando no setor da saúde, esta empresa faz o recrutamento de todo o tipo de recrutamento de Profissionais de Saúde (Enfermeiros, Auxiliares de Ação Médica, Médicos, etc.). No entanto, maioritariamente a empresa dedica-se ao recrutamento de Médicos para os Hospitais Públicos, Hospitais Privados e Clinicas. Apesar de todos estes

serem ou terem sido Clientes, atualmente, a MediPeople apenas colaborar com hospitais públicos.

Na área da saúde, apesar do número de empresas ter vindo a aumentar exponencialmente, a MediPeople é a única empresa no mercado nacional que se dedica exclusivamente a este setor. Por conseguinte, existe um maior empenho por parte de todos, para que se obtenham os melhores resultados e que o cliente fique satisfeito com o serviço prestado. Cada cliente tem as suas especificidades e as suas necessidades pelo que a empresa garante uma maior flexibilidade. Desta forma, todas as propostas são analisadas à medida de cada cliente, de forma a ir ao encontro das suas necessidades.

Por outro lado, toda a equipa se esforça para que o êxito seja alcançado todos os dias, garantindo a real satisfação do cliente. Em todos os serviços é garantida a máxima descrição e confidencialidade.

Para além do Recrutamento de Profissionais de Saúde, a empresa desenvolve também outro tipo de serviços / soluções ao nível da consultoria; *outsourcing*; gestão de escalas de serviço; seleção e colocação e, por fim, pesquisa direta.

Para além desta vertente de recursos humanos, a MediPeople tem também outra área de atuação – o apoio domiciliário. Apesar de não ter grande expressão dentro da empresa, esta área tem como objetivo promover também o bem-estar dos clientes, proporcionando um leque diversificado de serviços que complementam as necessidades familiares, nomeadamente, *babysitting*, acompanhamento de idosos, aluguer de equipamentos, entre outros.

3.2 Descrição das Funções

No decorrer do estágio tive oportunidade de experienciar toda a dinâmica corrente da empresa. Conforme referi anteriormente, o recrutamento desta empresa é diferente do recrutamento tradicional. Nestas empresas que operam no setor da saúde, o recrutamento

é feito com base nas necessidades dos clientes porém, são os clientes que decidem se o profissional reúne o perfil indicado. São os nossos clientes, que colocam as suas necessidades em plataformas específicas e, após essa colocação, todas as empresas que prestam serviços nesta área ficam imediatamente habilitadas a concorrer. Após a divulgação das suas necessidades de pessoal, cada empresa prestadora de serviço atua mediante o seu *modus operandi*. Relativamente à MediPeople, aquilo que se segue é divulgar essas mesmas necessidades – que se designam como “projetos” – junto dos médicos que têm em base de dados. Procedem igualmente à divulgação do projeto na internet, nomeadamente em *sites* de recrutamento e em redes sociais. Após os profissionais demonstrarem interesse no projeto, é obrigatório verificar se o mesmo preenche os requisitos pedidos. Por exemplo, determinados Hospitais pedem experiência mínima em determinadas funções. Cabe ao consultor responsável pelo projeto, verificar se o profissional em causa preenche o(s) requisito(s) pedido(s) pelo cliente. Em caso afirmativo, o próximo passo é pedir alguns documentos obrigatórios, como o Curriculum Vitae; Cópia da Cédula Profissional; Seguro de Responsabilidade Civil e Documento de Identificação. Para concorrer a estes projetos, é impreterível que a empresa coloque na plataforma apropriada, dentro dos prazos estabelecidos pela entidade, alguns documentos nomeadamente da empresa, documentos dos médicos a concurso e a proposta da empresa. Nesta proposta constam informações detalhadas sobre o valor hora e valor global; prazos de pagamento, etc. Importa referir que, sendo um concurso, tem determinadas regras às quais as empresas têm de cumprir/obedecer sob pena de exclusão, como por exemplo, os valores colocados não podem exceder os valores referidos em sede de concurso; não podem faltar documentos obrigatórios dos profissionais, etc.

De forma sintética, as propostas (ver anexo I) apresentam não só a empresa como também o projeto em si. O número de horas pedidas, o valor hora a faturar por cada

profissional, prazos de pagamento; lista nominal dos profissionais disponíveis e interessados nos projetos e, por fim, toda a documentação dos mesmos. Após a colocação de todos os documentos obrigatórios, as entidades clientes irão verificar qual das propostas apresentadas pelas empresas é a mais vantajosa. Existem, pelo menos, dois fatores que são sempre ponderados em qualquer que seja o teor da proposta: o valor/hora (70%) e as capacidades e competências clínicas dos profissionais apresentados a concurso (30%). Estas percentagens variam consoante as instituições, contudo, o fator preço surge normalmente como o fator com maior percentagem. Será o cliente que irá decidir sobre qual das empresas irá recair a adjudicação e conseqüentemente estabelece-se um contrato entre as partes.

No decorrer do estágio, tive oportunidade de fazer propostas para as entidades assim como todo o trabalho inerente às mesmas, nomeadamente: proceder ao registo da proposta na base de dados interna, divulgar o projeto junto dos médicos, contatar telefonicamente os profissionais a fim de acelerar o processo, reunir toda a documentação e, por fim, elaborar a proposta que é submetida pelos chefes da empresa.

Um dos maiores desafios da atividade desenvolvida foi encontrar profissionais que, primeiramente, tivessem interesse em determinados projetos e, em segundo lugar, que estivessem disponíveis para aceitar os valores propostos pouco atrativos devido aos valores pré-estabelecidos pelos Serviços Partilhados Ministério da Saúde (SPMS). Para além disso, dada a especificidade de determinados projetos - a nível de funções, de localização da unidade de saúde, requisitos pedidos, etc. - nem sempre o tempo é suficiente para encontrar vários profissionais interessados e habilitados. Quando esta situação acontece, a MediPeople opta por não concorrer a esse (s) projeto (s).

Neste caso em concreto, é possível verificar aquilo que acima falámos: a escassez de profissionais de saúde. A crise que afeta o país e este setor em particular tem levado a

cabo cortes brutais nas unidades de saúde sendo que, muitas vezes, faltam condições de trabalho, motivação e incentivos aos profissionais que os mantenham interessados em colaborar no nosso país. Devido a esta escassez de profissionais para preencher as escalas de serviço, poucos são os critérios de recrutamento destes profissionais, sobretudo dos Médicos. Contudo, apesar de serem poucos os critérios, é fundamental e obrigatório que os profissionais preencham os seguintes requisitos:

- Autonomia para exercer Medicina – concedida pela Ordem dos Médicos;
- Região – os profissionais são encaminhados para os projetos de acordo com a sua zona de residência;
- Especialista ou Não Especialista.

Assim, os critérios acima apresentados são os critérios base para um novo profissional ser aceite. Após a sua verificação, apresentamos os projetos que vão de encontro ao pretendido pelo profissional. Posteriormente é colocado na base de dados interna, ordenado consoante a especialidade ou não especialidade. Nesta base de dados constam informações como o nome, zona de residência, local de trabalho, contato telefónico e *e-mail* e, por último, informações concretas sobre a prestação do profissional em causa nos projetos, caso haja histórico.

Tive ainda a oportunidade de fazer toda a gestão de um grupo de clientes que me foi atribuído. Concretamente, todos os meses, elaborava as escalas de variados serviços – cirurgia, urgências, etc. – mediante as disponibilidades dos profissionais que colaboravam com a empresa nesses projetos e de acordo as necessidades dos hospitais.

Desta forma, assim que recebia as necessidades para o mês seguinte, fazia imediatamente a sua divulgação via *e-mail* e, posteriormente, iniciava contatos telefónicos com os profissionais afim de preencher horários que ainda estivessem a descoberto. Assim, diariamente a minha a função era gerir todas as questões que estão

inerentes à prestação de serviços médicos, como faltas ou desistências do projeto. Em ambos os casos, a minha função de consultora era preencher imediatamente a falha com outro profissional que estivesse disponível ou, em caso de desistência de algum profissional, encontrar outro profissional com interesse no projeto, ou seja, desencadear novo processo de recrutamento. Contudo, nenhuma das situações supracitadas se revelam fáceis devido à escassez que tem vindo a ser sublinhada.

Por fim, para além desta tarefa de gestão de escalas hospitalares tinha também a função de tratar de questões relativas a folhas de horas¹ não assinadas ou incorretamente assinadas pelos profissionais. Só com as folhas de horas corretas é que conseguíamos a validação das mesmas por parte das entidades de saúde.

Em resumo, nesta empresa deram-me oportunidade de fazer toda a gestão inerente à prestação de serviços médicos. Contatei com Médicos, Diretores de Serviço, Secretárias, Administrativas etc., e tive inclusivamente oportunidade de ir a algumas reuniões devidamente acompanhada.

4. IMPORTÂNCIA DOS CONTRIBUTOS TEÓRICOS VS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Decorrente da rápida mudança organizacional e das novas tendências que daí surgiram, um dos objetivos das organizações é terem os profissionais certos e motivados a trabalharem consigo. Quando tal não acontece, as empresas têm de ir ao mercado buscar as pessoas certas. A este momento de procura, denomina-se de “processo de recrutamento”. Seja nas empresas, seja em outro ramo, todos procuram os profissionais com as competências técnicas e psicológicas que mais se adequem ao perfil pretendido.

¹Registos mensais com as horas feitas pelos Profissionais de Saúde.

Concretamente sobre a área de atuação MediPeople, ou seja, recrutamento de profissionais de saúde, a estratégia utilizada passava pela pesquisa ativa dos melhores profissionais (Gomes *et al.*, 2010), mediante as informações recebidas pelos clientes. São os clientes que referiam especificamente o que procuravam seja a nível de especialidade, seja a nível de horários e experiência necessária. Sem esta primeira abordagem junto dos clientes, não poderíamos iniciar o processo de recrutamento dado não termos conhecimento acerca do perfil pretendido.

Estas informações que nos são dadas influenciam toda a estrutura do processo de recrutamento pois permitem posteriormente não só avançar para a colocação de anúncios mas também fornecer informações sobre a função no decorrer do processo de recrutamento (Bilhim, 2009) e no contato com os profissionais. Uma vez que este processo deve ser estratégico (Gomes *et al.*, 2008), é imprescindível reunirmos todas as informações básicas e concretas sobre o que é pretendido pelos nossos clientes com o intuito de acelerar este processo moroso e dispendioso que é o recrutamento.

Na MediPeople todo o recrutamento é externo. Recorria-se à utilização das redes sociais, à colocação de anúncios em *sites* de recrutamento, como o Net-Empregos, assim como contato telefónico com os profissionais. Para o público-alvo em causa, estes são os meios mais eficazes até porque é nestas plataformas *online* que atualmente as oportunidades surgem, sendo transversal a todos os setores devido ao novo contexto criado pela globalização (Mano, 2001 in Araújo e Ramos, 2002). Desta forma, é também pelo uso das novas tecnologias que uma empresa se destaca. Segundo Cober (2004), a capacidade de uma organização atrair os candidatos com os requisitos pretendidos, e a eficácia no próprio processo de seleção, depende em grande parte, dos avanços que se fizer na área do recrutamento, nomeadamente na utilização das ferramentas da Internet. Assim, a influência da Internet é atualmente uma realidade tendo reinventado novos

processos, mais estratégicos e rápidos, menos burocráticos que permitem uma atualização permanente. Podemos colocar os anúncios que desejarmos assim como colocar as publicações que quisermos de forma gratuita. Os anúncios são uma das técnicas de recrutamento mais utilizadas (Correia, 2005 in Cabrita 2011), inclusivamente na MediPeople. Este processo de recrutamento, conforme referido anteriormente, é um processo diferente de um típico recrutamento pois apresenta algumas particularidades devido à escassez dos profissionais. Num recrutamento externo tradicional, à partida, haverá uma variedade de candidatos disponíveis para suprir a nossa necessidade. Assim recorre-se a entrevistas telefónicas com o intuito de fazer uma primeira triagem dos candidatos mais interessantes e, posteriormente, avaliar qual ou quais os candidatos que possuem as características pretendidas para a vaga em aberto através de entrevistas presenciais e/ou dinâmicas de grupo. Na área da saúde esta situação não acontece. Todo o processo é tratado entre o consultor e o profissional de saúde de forma virtual não existindo, desta forma, nenhum contato para além deste. Apesar de ser um recrutamento externo menos dispendioso do que os típicos recrutamentos externos, esta realidade acarreta claras desvantagens. Nomeadamente o facto de o profissional não conhecer o consultor e a empresa através da qual estará a prestar serviço em determinado local. Esta situação acaba por gerar um claro distanciamento entre as partes, havendo assim, menor comprometimento com a própria empresa e conseqüentemente uma maior taxa de absentismo. Apesar de ser quase utópico realizar entrevistas ou, pelo menos, conhecer os profissionais com os quais se trabalha, este seria um aspeto positivo pois, para além dos consultores conseguirem criar ligação com o profissional e vice versa, conseguiriam também verificar o real interesse para o(s) projeto(s) em questão e até mesmo direcionar o profissional para outros projetos que sejam mais atrativos.

Na realidade da área da saúde e de forma sucinta, os Centros Hospitalares contactam as empresas que atuam neste setor com determinadas necessidades conforme mencionado anteriormente. Assim, para as empresas, este recrutamento externo só será seletivo se o cliente definir em sede de concurso, os requisitos e critérios que os profissionais terão de reunir. Muitas vezes e quando tal não acontece, apenas é verificado os requisitos mínimos, nomeadamente, a questão da autonomia para exercer, e em caso de um projeto para médicos de uma determinada especialidade, temos também de verificar se a mesma especialidade se encontra averbada na cédula do profissional.

Ao estagiar na MediPeople, apercebi-me que, globalmente, o setor da saúde é um dos setores mais afetados pelas disparidades provocadas pela Globalização sendo que «aquilo a que chamamos globalização é outra maneira de nos referirmos à “sociedade em rede” (Castells, 2007, p. 18). Consequentemente, houve uma grande movimentação de profissionais, de todas as categorias, onde se incluem os profissionais de saúde, à escala mundial. Os avanços decorrentes das novas tecnologias, novos medicamentos revolucionaram o setor da saúde mundialmente. Contudo, apesar das melhorias inquestionáveis ao nível dos cuidados de saúde, atualmente este é um dos setores que se encontra em crise pois estas mudanças não chegaram a todos os países. Não existe, portanto, uma equidade e uma tendência definida entre países. Concretamente no Sistema de Saúde Português, existe uma quantidade de médicos estrangeiros que colaboram e que são aliados importantíssimos na manutenção do nosso Sistema de Saúde, conforme referido anteriormente. Contudo, mesmo assim existe escassez de profissionais que é mais visível, principalmente, nas zonas do interior pois, muitos destes profissionais optam por trabalhar em zonas mais centrais deixando a descoberto várias unidades de saúde em outras zonas havendo, por isso, disparidades dentro do próprio país. De acordo com Chen e Evans (2004), cabe aos governos regionais e globais e à sociedade civil em geral, saber

tirar partido destes fluxos globais, apoiando-se em estratégias nacionais para gerir estes fluxos da melhor forma.

5. ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

Conforme supracitado, a opção de realizar um estágio foi sempre o meu objetivo. Primeiro pela necessidade premente em ter experiência em contexto do laboral e em segundo lugar pela motivação extra que tive em fazer um estágio na área da saúde. Conhecia outras empresas, outros processos de recrutamento todavia não conhecia a realidade das empresas no setor da saúde. Assim, para além de aplicar e fortalecer muitos dos conhecimentos adquiridos durante a frequência do Mestrado, a nível pessoal foi uma experiência bastante enriquecedora pois lidei com uma classe profissional muito específica, a classe médica.

No início do estágio, todas as tarefas desenvolvidas foram de cariz mais administrativo e burocrático tendo passado também pela observação direta das interações e sobre as formas de fazer e comunicar com os estes profissionais. Após algum tempo foram-me atribuídas novas tarefas com responsabilidades acrescidas. Deixei de estar completamente dependente de colegas e, aos poucos, comecei a ter alguma autonomia sendo que, no final do estágio, já estava completamente autónoma. Este, sem dúvida, foi um ponto muito positivo.

Conforme referi previamente, a abordagem da MediPeople face ao recrutamento, é completamente distinta de outras empresas de outros setores de atividade. Outros métodos de trabalho, outras funções, modo de comunicar com profissionais de saúde, tornaram a minha experiência bastante concreta e específica e, simultaneamente, muito mais aliciante. Para além destes aspetos, esta área da saúde está sempre em constante mutação. Diariamente tive de lidar com situações inesperadas e de difícil entendimento para os médicos e clientes, o que me obrigou a desenvolver a minha capacidade de

improvisação e flexibilidade. Sem dúvida que o conhecimento que adquiri na MediPeople é inquestionável.

De destacar também a equipa com a qual tive o privilégio de aprender e de trabalhar. Equipa que me transmitiu, desde sempre, conhecimentos importantíssimos e me integrou desde o primeiro instante, sendo que o espírito de equipa e de cooperação estiveram também sempre presentes. Desde o início se esforçaram para que eu adquirisse os conhecimentos e competências necessárias para me tornar autónoma e consequentemente potenciar o meu desenvolvimento e crescimento durante o decorrer do estágio.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças organizacionais e, mais concretamente, nos processos de recrutamento de profissionais são hoje o reflexo das mudanças que existiram globalmente. Atualmente, os recursos humanos já não são vistos como pouco relevantes mas sim como pessoas detentoras de características e competências capazes de fazer a diferença no mercado.

Por conseguinte, as empresas tiveram de adotar novas práticas que permitissem, por um lado, se adaptar a este contexto inconstante e, por outro, criarem estratégias para serem as mais competitivas. Assim, a tecnologia aparece aqui como uma forte aliada. Muitas foram as alterações decorrentes da utilização das novas tecnologias. Permitiu reduzir custos, criar maior flexibilidade dentro das organizações, céleres respostas, processos menos burocráticos, por exemplo. Em concreto, os processos de recrutamento viram ser criadas novas formas que fugiram aos habituais meios e métodos, tendo tornado este processos menos morosos. As redes sociais, *sites* de recrutamento são cada vez mais ferramentas que são utilizadas para estes processos devido aos baixos custos associados. Contudo, os processos de recrutamento têm de estar de acordo com as necessidades da

organização, para que possam contribuir efetivamente para garantir resultados significativos para a empresa. Assim, os perfis pretendidos têm de estar bem definidos para que se possam identificar, atrair, desenvolver e reter os profissionais com as competências adequadas às funções.

Relativamente ao recrutamento de profissionais de saúde, principal função que desempenhei na empresa de estágio, dada a escassez destes e dada as especificações desta classe profissional, o recrutamento baseia-se num processo virtual onde não temos contato direto com os profissionais, salvo raras exceções que aconteceram ao longo do estágio. Os critérios são escassos devido às necessidades das empresas, ou seja, existe demasiada oferta de projetos para a pouca procura que os mesmos têm. O SNS apesar de prever igualdade na saúde para todos os cidadãos, dados os problemas de ineficiência e a baixa capacidade de resposta às necessidades dos pacientes causadas pelas restrições orçamentais e a falta de gestão e organização, tendem a agravar as dificuldades de acesso aos cuidados de saúde no SNS.

Quanto ao estágio, considero que foi uma experiência bastante enriquecedora a todos os níveis. A nível profissional, tive oportunidade de aprender outras práticas de recrutamento e de fazer a gestão de alguns clientes, o que me acrescentou responsabilidade e sabedoria. A nível pessoal e emocional, permitiu-me crescer e desenvolver enquanto pessoa, testando muitas vezes a minha resiliência pois a área da saúde é muito exigente.

7. LIMITAÇÕES

As principais limitações do presente estudo prendem-se com o facto de haver pouca literatura atualizada especificamente na área da saúde e em particular em Portugal. Muitos dados acabam por já se encontrar desatualizados e obsoletos e, infelizmente, não existem outros pelos quais nos possamos orientar.

Para além da falta de dados, outra dificuldade sentida foi a dificuldade em articular as matérias pois toda a literatura encontrada foca-se maioritariamente no recrutamento tradicional. Não encontrei nenhum artigo que focasse concretamente o modo como recrutamos estes profissionais que se torna um processo muito mais virtual e menos burocrático do que o comum processo de recrutamento. Sem dúvida esta foi a minha principal dificuldade e que acabou por se revelar uma grande limitação pois acabei por não ter um suporte teórico tão vasto conforme gostaria.

No presente relatório tentei ainda colocar em prática dois inquéritos para avaliar o grau de satisfação com a empresa, tanto para os Profissionais de Saúde, que colaboram ou já colaboraram com a Empresa, como para os Clientes. Em ambos os questionários tinha como principal objetivo analisar quais os pontos fracos e os pontos fortes quanto ao modo de atuação da empresa, assim como sugestões de melhoria, tendo duas perspetivas e pontos de vista diferentes. Mais concretamente, com a realização dos questionários para os Clientes (ver anexo), tinha como objetivo verificar a sua satisfação com o *modus operandi* da empresa, nomeadamente, com o acompanhamento do consultor do projeto assim como verificar o grau de satisfação com a qualidade do serviço prestado pelos profissionais de saúde. Quanto ao questionário para os profissionais de saúde, o objetivo principal era verificar igualmente o grau de satisfação quanto ao modo de atuação dos consultores e da empresa. Contudo, apesar da divulgação dos mesmos através de *e-mail*, e de vários contatos telefónicos a apelar à resposta ao questionário, o número de respostas acabou por se revelar insuficientes não tendo conseguido uma amostra significativa para retirar algumas conclusões.

Na minha opinião seria muito importante começar a pensar em estratégias para manter os profissionais e aumentar o seu nível de comprometimento para com a Empresa. Isto porque existem muitas outras empresas no mercado, ou seja, existe uma grande oferta

de trabalho e como tal, possibilidade de escolha da empresa com a qual trabalhar. Desta forma e face à escassez destes profissionais fazia, na minha opinião, todo o sentido começar a pensar em formas de fidelizar os profissionais. No fundo, e à semelhança do que acontece com a retenção de talentos em outras áreas, fazia todo o sentido desencadear uma série de ações com vista à aproximação entre os profissionais e os consultores e consequentemente com a empresa. Isto porque estes profissionais acabam por ser tão necessários para a manutenção e continuidade deste tipo de empresas que, seria interessante começar a pensar em estratégias para os manter.

8. BIBLIOGRAFIA

- Araújo, S. & Ramos, A. (2002), *Recrutamento On-line: Estudo da Percepção de Utilização da Internet em Empresa de Consultoria de Recursos Humanos*, ENEGEP, Brasil.
- Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page Ltd.
- Barros, P., Simões, J., (2007) *Health system review. Health Systems in Transition*, Vol.9.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, (4ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brotherton, P., (2012) *Social Media and Referrals are Best Sources For Talent*, ASTD.
- Cabrita, A., (2011) *Relatório de Estágio sobre Recrutamento e Selecção numa autarquia local*, ISEG, Lisboa.
- Cardoso, A (2005). *Recrutamento e Selecção de Pessoal*, (7ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2003), *Humanator – Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*, Porto: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2007), *Humanator – Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*, Porto: Publicações Dom Quixote.
- Castells, M., (2007), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. A Sociedade em Rede*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cober, R., Brown, D. & Levy, P. (2004), *Form, Content, and Function: an Evaluative Methodology for Corporate Employment Web Sites*, Human Resource Management.
- Chen, L., Evans, T., (2004), *Human Resources for Health*, Harvard University.
- Correia, A. G. (2005), *As práticas de recrutamento e selecção em Portugal. Working Paper in Management, Universidade de Aveiro*, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.
- Guichard, S.,(2004), *The Reform of the Health Care System in Portugal*, OECD Economics Department.

- Gomes, A., (2011), *Recrutamento nas redes sociais online*, Lisboa.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hadass, Y., (2004), *The Effect of Internet Recruiting on the Matching of*, Harvard University.
- Miguel, L., e Sá, A., (2010) *Cuidados de Saúde Primários em 2011-2016: reforçar, expandi*, Alto Comissariado da Saúde, Lisboa.
- Ribeiro, J., Conceição, C., Pereira, J., Leone, C., Mendonça, P., Temido, M., Vieira C., Dussault, G., (2013) *Health professionals moving to... and from Portugal*, National Institutes of Health.
- Stilwell, B., Diallo, K. Zurn, P., Vujicic, M., Adams, O., & Pozl, M. (2004), *Migration of health-care workers from developing countries: strategic approaches to its management*, Bulletin of the World Health Organization.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human Resource Management (7ed.)*. Spain: Pearson Education Limited.

Referências Sitográficas

Website da MediPeople – Página consultada em 15 de Fevereiro de 2015:

<http://www.medipeople.pt/>

<http://www.tvi24.iol.pt/sociedade/hospital/doentes-denunciam-caos-no-amadora-sintra>

<http://www.publico.pt/sociedade/noticia/medicos-com-doencas-subitas-e-mais-doentes-provocaram-caos-no-amadorasintra-1680648>

ANEXOS

Anexo I



PROPOSTA

PROCEDIMENTO Nº XXXX

**PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS MÉDICOS NA ESPECIALIDADE DE
ANESTESIOLOGIA**

CENTRO HOSPITALAR XXX, EPE

INSTITUCIONAL

A MediPeople intervém como parceiro de negócio procurando otimizar e rentabilizar os seus Recursos Humanos e assim garantir uma gestão eficiente e eficaz, que permita a criação de vantagens competitivas para os seus parceiros.

Desenvolvemos soluções de:

Apoio Domiciliário

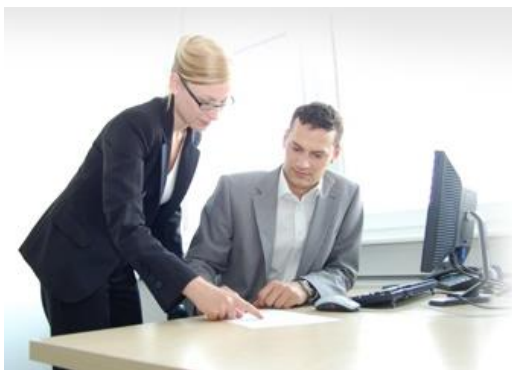
- Acompanhamento/Apoio à recuperação;
- Enfermagem;
- Fisioterapia;
- Massagens Terapêuticas;
- Terapia da Fala;
- Preparação do Parto e Anjo Pós-Parto.

Recursos Humanos

- Recrutamento e Selecção;
- Pesquisa Directa;
- Selecção e Colocação;
- Outsourcing de Escalas de Serviço;

Tele-Radiologia

- TAC (Corpo e Neuro);
- RM (Corpo e Neuro);



Contactos:

Telefone: 00 0000000

Geral: XXXX@XXXX.pt

ApoioDomiciliário: XXXX@XXXX.pt

DADOS DA EMPRESA CONCORRENTE

MediPeople – Soluções de Saúde e Educação, Lda.

Sede: XXX

Escritório: XXXX

Telefone: 00 000 00 00 Fax: 00 000 00 00

Email: XXXX@XXXX.pt Site: www.medipeople.pt

ÂMBITO DA PROPOSTA – INTENÇÃO DE CONTRATAR

A MediPeople, com sede na Rua XPTO, Nº. 2, XXX-XXX Estoril, número de Pessoa Colectiva XXX XXX XXX, ao tomar conhecimento do Procedimento Nº 1 Prestação de Serviços Médicos na Especialidade de Anestesiologia para o Centro Hospitalar, EPE., vem por este meio apresentar a sua proposta, obrigando-se a executar os serviços que constituem o seu objecto, de acordo com o estabelecido no Programa e Caderno de Encargos.

DISPONIBILIDADE PARA A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

A presente proposta contempla a Prestação de Serviços Médicos Especialistas em Anestesiologia.

O contrato de prestação de serviços vigorará até ao final do ano de 2015.

VALOR HORA

O **valor hora a facturar** sem IVA por cada **Médico Especialista em Anestesiologia** é de XX,XX€.

VALOR GLOBAL

O **valor global a facturar** sem IVA é de XX.XXX.XX€.

A prestação do serviço objecto da presente proposta encontra-se isenta do pagamento do IVA ao abrigo do Art.º 9 do CIVA.

PRAZO DE MANUTENÇÃO DA PROPOSTA

A MediPeople obriga-se a manter a presente proposta por um período de XX dias contados da data limite da sua entrega.

CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

O pagamento deverá ser feito até 30 dias a contar da data de entrada da factura nas instalações da entidade adjudicante através de transferência bancária para o NIB XXXX XXXX XXXXXXXXXXXX XX.

Oeiras, 09 de Junho de 2015

ANEXO II – DECLARAÇÕES

DECLARAÇÃO DE NÃO EXISTÊNCIA DE MÉDICOS APOSENTADOS

XXX titular do Cartão de Cidadão nº 11111111, residente na Rua XPTO lote 444, 10º. Esq., XXXX-XXX Lisboa e XXX titular do Cartão de Cidadão nº 2222222, residente na Rua XPTO Nº. 5, XXXX-XXX Cascais, na qualidade de representantes legais da MediPeople – Soluções de Saúde e Educação, Lda. declaram, sob compromisso de honra, que o serviço a contratar não será prestado por médicos aposentados, de acordo com o estatuído no Decreto-Lei nº 89/2010 de 21 de Julho.

Oeiras, 09 de Junho de 2015

DECLARAÇÃO SOB COMPROMISSO DE HONRA

titular do Cartão de Cidadão nº 11111111, residente na Rua XPTO lote 444, 10º. Esq., XXXX-XXX Lisboa e XXX titular do Cartão de Cidadão nº 2222222, residente na Rua XPTO Nº. 5, XXXX-XXX Cascais, na qualidade de representantes legais da MediPeople – Soluções de Saúde e Educação, Lda. declaram, sob compromisso de honra, que os profissionais propostos para a prestação de serviços em apreço assim como os detentores de participações sociais desta empresa não se encontram nas situações descritas nos pontos 3 e 4 do Despacho N.º 10428/2011, de 18 de Agosto, do Gabinete do Secretário de Estado da Saúde.

Oeiras, 09 de Junho de 2015

DECLARAÇÃO DOS ÓRGÃOS SOCIAIS DA EMPRESA

XXX titular do Cartão de Cidadão nº 11111111, residente na Rua XPTO lote 444, 10º. Esq., XXXX-XXX Lisboa e XXX titular do Cartão de Cidadão nº 2222222, residente na Rua XPTO Nº. 5, XXXX-XXX Cascais, na qualidade de representantes legais da MediPeople – Soluções de Saúde e Educação, Lda. declaram, sob compromisso de honra, que não têm qualquer cônjuge, parente ou afim em linha recta ou até ao 2º grau da linha colateral, ou qualquer pessoa com quem viva em economia comum, como colaborador ou ex-colaborador do Entidade contratante.

Oeiras, 09 de Junho de 2015

DECLARAÇÃO DE NÃO DISPENSA DO SNS

XXX titular do Cartão de Cidadão nº 11111111, residente na Rua XPTO lote 444, 10º. Esq., XXXX-XXX Lisboa e XXX titular do Cartão de Cidadão nº 22222222, residente na Rua XPTO Nº. 5, XXXX-XXX Cascais, na qualidade de representantes legais da MediPeople – Soluções de Saúde e Educação, Lda. declaram, sob compromisso de honra, que os profissionais apresentados na presente proposta ao serviço da sua representada não se encontram em situação de dispensa a seu pedido da prestação do trabalho extraordinário nas Instituições do SNS a que se acham vinculados a qualquer título nos termos dos artigos 24º e 31º do Decreto-Lei 73/90, de 06 de Março, na redacção dada pelo Dec. Lei 44/2007.

Oeiras, 09 de Junho de 2015

DECLARAÇÃO DE DISPONIBILIDADE DOS PROFISSIONAIS

XXX titular do Cartão de Cidadão nº 11111111, residente na Rua XPTO lote 444, 10º. Esq., XXXX-XXX Lisboa e XXX titular do Cartão de Cidadão nº 2222222, residente na Rua XPTO Nº. 5, XXXX-XXX Cascais, na qualidade de representantes legais da MediPeople – Soluções de Saúde e Educação, Lda. declaram, sob compromisso de honra, que os profissionais apresentados na presente proposta foram contactados para apresentação do projecto e mostraram disponibilidade e interesse para colaborar numa base pontual/fixa mediante as suas disponibilidades durante a vigência do contrato.

Oeiras, 09 de Junho de 2015

SEGURO DE RESPONSABILIDADE CIVIL

DECLARAÇÃO

A **Companhia de Seguros, S. A.**, com sede no **em Lisboa**, declara para os devidos efeitos, que foi efetuado um contrato de Seguro, nos termos abaixo mencionados.

Tomador do Seguro: MEDIEOPLE SOLUÇÕES SAUDE E EDUCAÇÃO LDA
Segurado: MEDIEOPLE SOLUÇÕES SAUDE E EDUCAÇÃO LDA
Local do Risco:
Âmbito Territorial: PORTUGAL
Tipo de Seguro: Responsabilidade Civil
Apólice:
Data Início: 09-07-2012
Duração: Um ano prorrogável por novos períodos de um ano
 Temporário, até
Atividade: ESTABELECIMENTO
Limite de Indemnização:
Cond. Gerais Aplicáveis: 47 – Responsabilidade Civil Exploração - Estabelecimento
Cond. Especiais Aplicáveis: 001-Estab Comercial/Armazém/Escritório/Consultório
099 - RC Patronal
101 - Proteção Jurídica - Nível I
Âmbito de Cobertura: Conforme disposto nas Condições Gerais, Especiais e Particulares do contrato
Credor / Locador:

Mais se declara que a entidade acima nomeada tem interesse neste seguro na qualidade de:

Locador Credor Credor hipotecário

Motivo da Declaração: COMPROVATIVO DE SEGURO

Validade da Declaração: Até
 30 dias
 Dependente do pagamento do prémio

Lisboa, 3 de Fevereiro de 2014

Companhia de Seguros, S.A.

(Nº Func. e Assinatura)

Ana Filomena Salvado

SEGURO ACIDENTES DE TRABALHO

SEDE SOCIAL: Rua Castilho, 52 1250-071 Lisboa
T 21 381 97 00 F 21 381 97 99 mapfre.pt



SEGURO DE ACIDENTES DE TRABALHO - TRAB. CONTA OUTREM CONDIÇÕES PARTICULARES

APÓLICE / ATA:

DADOS GERAIS DA APÓLICE

INÍCIO DA APÓLICE:	01/02/2010	TOMADOR
PERÍODO APÓLICE/ATA:	01/01/2015 A 01/01/2016	MEDIPEOPLE-SOLUCOES DE SAUDE E EDUCACAO,LDA.
PRÓX. RENOVAÇÃO:	01/01/2016	
FORMA DE PAGAMENTO:	Trimestral	
FORMA DE COBRANÇA:	Agente	
PRÉMIO INICIAL/ATA:	370,32 Euro	
PRÉMIO POSTERIOR:	1.059,62 Euro	
AGENTE:	33463	PORTUGAL
ESCRITÓRIO GESTOR:	Lisboa	OFIC: 1

OUTROS DADOS DO TOMADOR

E-MAIL:		NPC:
TELEMÓVEL: informação em falta		NIB:
ENVIO DE DOCUMENTAÇÃO DA APÓLICE: Correio		MORADA DE REFERÊNCIA:

Esta apólice é contratada com a MAPFRE - Seguros Gerais, S.A. e regula-se pelas Condições Gerais modelo nº 15020110900, pelas presentes Condições Particulares e pelas Condições Especiais e Cláusulas Particulares aqui mencionadas.

MOTIVO DA ATA

Ateracao Estimativa Salarial



Na **MAPFRE | SEGUROS** orgulhamo-nos de estabelecer uma relação de confiança com os nossos clientes e parceiros, garantindo a máxima proteção do seu negócio. Por isso assumimos compromissos, procurando inovar e encontrando formas de o servir melhor.

Porque valorizamos a transparência e o rigor na nossa atuação, aconselhamos a leitura atenta das condições da apólice e a atualização constante dos dados da sua empresa.

Se for necessário, contacte-nos através de:

- www.mapfre.pt/contacte-nos selecionando a opção "Condições da sua apólice";
- m.mapfre.pt, o nosso sítio mobile para telemóveis e pda's;
- SIM | Serviço de Informação MAPFRE - 707 10 20 24, das 8:30h às 21:30h, de segunda a sexta-feira (dias úteis);
- ou do seu mediador.

Conforme acordado entregamos as Condições Gerais do seguro contratado em www.mapfre.pt/ataclientes, as quais poderá descarregar após preenchimento dos dados. Caso não consiga aceder a esta hiperligação, solicitamos que nos contacte através dos serviços indicados.

Em www.mapfre.pt poderá ainda conhecer todas as soluções e serviços que temos para o seu negócio.

O SEU NEGÓCIO
Numa boa Companhia!

mobile
MAPFRE
m.mapfre.pt

ANTÓNIO BELO

Anexo II

Questionário de Satisfação dos serviços prestados pela MediPeople

Nome do Profissional:

Serviço Prestado:

Entidade onde colaborou:

Data:

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de questões relativas ao modo avalia a qualidade dos serviços prestados pela Empresa MediPeople. **Não há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera acerca da qualidade dos serviços.

Pedimos que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à nossa organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

Responda às questões, utilizando a seguinte escala de 1 a 5:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito

Satisfação dos Profissionais de Saúde						
Satisfação com a COLABORAÇÃO	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
1. Oportunidades para desenvolvimento das competências						
2. Realização pessoal e profissional na função desempenhada						
3. Acompanhamento no Projecto						
4. Remuneração, regalias e benefícios auferidos						
5. Simpatia e cordialidade no atendimento						
- Telefónico						
- E-mail						
6. Capacidade de identificação dos interesses / objetivos						
7. Orientação e cooperação para a realização profissional						
8. Adequação nas propostas apresentadas						

Anexo III

Questionário de Satisfação dos Serviços Prestados pela Empresa MediPeople

Identificação da Entidade:

Serviço Prestado:

Responsável pelo preenchimento:

Data:

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de questões relativas ao modo avalia a qualidade dos serviços prestados pela Empresa MediPeople. **Não há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera acerca da qualidade dos serviços.

Pedimos que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à nossa organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

Responda às questões, utilizando a seguinte escala de 1 a 5:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito

Satisfação com os Serviços Prestados						
Satisfação com a EMPRESA	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
1. Qualidade dos Profissionais apresentados:						
- Competências técnicas						
- Competências sociais						
- Assiduidade						
- Pontualidade						
2. Desempenho da Empresa vai de encontro às expectativas						
3. Relacionamento da organização com o cliente						
4. Capacidade de identificar as necessidades						
5. Satisfação com o atendimento:						
- Telefónico						
- E-mail						
6. Adequação das propostas apresentadas						
7. Capacidade de Resposta perante falhas						
8. Relação qualidade / custo do serviço prestado						
9. Acompanhamento do Projeto						

Satisfação Global	Sim	Não
Contrataria de novos os Serviços da MediPeople		
Aconselharia os serviços da MediPeople		