



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Planeamento**
Peça: **Processos Chave – Admissão de clientes**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- Processos chave - Planeamento do serviço
- Avaliação de resultados operacionais
- Indicadores de desempenho



Processos Chave – Admissão de clientes

Índice

1. Definições	2
2. Os Processos Chave	2
3. Admissão de novos clientes	3
3.1. Candidatura	3
3.2. Admissão e acolhimento	6

1. Definições

Processo – é um conjunto pré-definido de atividades encadeadas, determinando a forma como o trabalho deverá ser executado, com o objetivo de se alcançar um resultado pretendido.

Processo chave – é um processo cujo resultado impacta diretamente o cliente da organização.

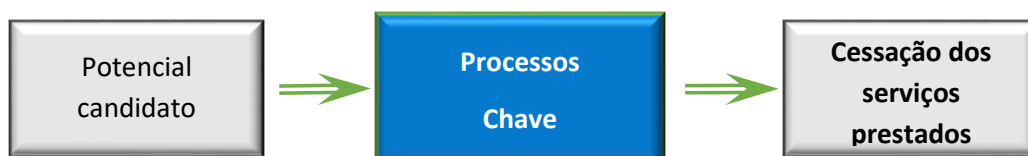
Subsector dos Serviços Sociais – constituído pelas organizações que visam resolver os problemas decorrentes da situação pessoal, familiar, económica e social.

Cliente – quem contratualiza a prestação do serviço

Beneficiário – quem beneficia da prestação do serviço

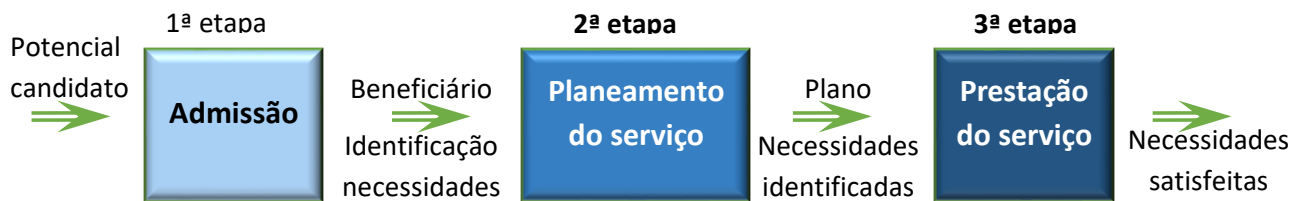
2. Os Processos Chave

A identificação e descrição dos processos chave da organização tem por objetivo enumerar todas as atividades desenvolvidas desde que se apresenta um potencial candidato a beneficiário até à cessação do serviço prestado.





Para facilitar a identificação dos processos-chave podemos considerar três etapas distintas, com as entradas e saídas identificadas:



3. Admissão de novos clientes

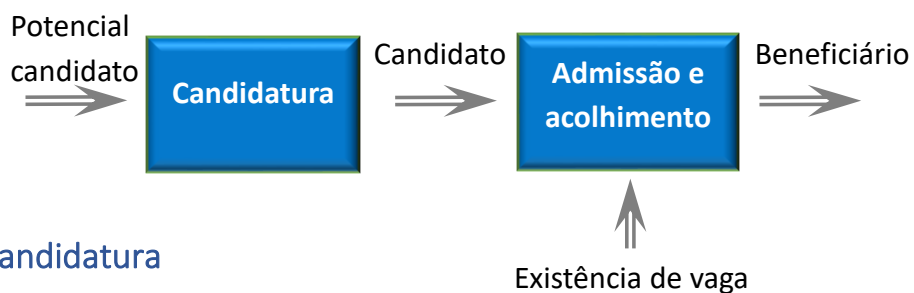
O Processo de admissão descreve o conjunto de atividades que transforma um potencial candidato em cliente da organização.

De acordo com a sua atividade a maioria das organizações capta, avalia e admite os novos clientes, enquanto outras, como os Lares de Infância e Juventude ou as Comunidades Terapêuticas admitem os novos clientes por indicação de terceiros.

No primeiro caso é fundamental que a organização demonstre simplicidade e transparência no processo de admissão, evidenciando a prática dos valores de responsabilidade e credibilidade, condição fundamental para a sua boa imagem reputacional, conforme mencionado na peça de gestão – Comunicação – Estratégia.

Nesta situação, podemos dividir o processo de admissão de novos clientes em dois subprocessos:

- Candidatura
- Admissão e acolhimento



3.1. Candidatura

No subprocesso de Candidatura há a considerar as seguintes atividades:

1. Verificação critérios de admissibilidade
2. Preenchimento da Ficha de inscrição
3. Integração lista de candidatos
4. Verificação dos critérios de hierarquização



3.1.1. Critérios de admissibilidade

Os critérios de admissibilidade são critérios de exclusão, ou seja, só são admitidos os candidatos que cumpram estes critérios.

São utilizados para:

- Cumprir requisitos estatutários – (ex: apenas se aceitam candidatos com residência na freguesia da Organização)
- Recusar candidatos com necessidades específicas, para as quais a Organização não possui as competências necessárias para as satisfazer (ex: não aceitar candidatos com necessidades alimentares específicas, deficiências motoras, ...)

A verificação das necessidades específicas do potencial candidato realiza-se através da **Avaliação Inicial de Requisitos**. Caso o potencial candidato venha a ser admitido, esta avaliação constitui a primeira entrada para a construção do **Plano Individual do Cliente**.

Nesta avaliação para além de identificar as necessidades do candidato, com o objetivo de verificar se a Organização possui as competências necessárias para as satisfazer, deve ser prestada informação detalhada sobre o Serviço, com o objetivo de verificar se correspondem às suas expectativas e recolhida a informação necessária para verificar o cumprimento dos critérios de hierarquização, como adiante se menciona.

3.1.2. Ficha de inscrição

Verificado o cumprimento dos critérios de admissibilidade, procede-se ao preenchimento da ficha de inscrição.

Nota importante: O regulamento Geral de Proteção de Dados obriga a que o cliente dê a sua autorização ao registo dos seus dados pessoais e seja informado da política de privacidade da organização -ver peça de gestão Legislação - RGPD, garantir a conformidade.

3.1.3. Lista de candidatos

Caso exista vaga na organização, inicia-se o subprocesso de admissão e acolhimento.

Se não existir vaga e se o potencial cliente concordar, a sua candidatura passa a integrar a lista de candidatos, aguardando por uma vaga para admissão na organização.

Periodicamente devem informar-se os clientes da sua posição hierárquica na lista de candidatos, evidenciando assim a fiabilidade da organização.



Da mesma forma deve periodicamente questionarem-se os candidatos sobre a manutenção da sua candidatura na respetiva lista, garantindo assim a sua atualização.

3.1.4. Critérios de hierarquização

Os critérios de hierarquização são critérios de preferência. Determinam a ordem de admissão sempre que surge uma nova vaga, numa situação de ocupação total da capacidade da organização.

Na sua forma mais simples reduzem-se à priorização por ordem cronológica da candidatura.

Quando utilizados servem para **concretizar a estratégia da Organização, na componente social** (ex: candidato em situação de carência, sinalizado, familiar de colaborador, cliente de outra resposta social da Organização).

Regra geral, utiliza-se uma **Matriz de critérios de hierarquização** onde se define o grau de importância atribuída a cada um dos critérios, atribuindo-lhes os pesos diferentes.

Exemplo:

Critérios	P	C	PC
Cliente de outra resposta social da Organização	35	N	0
Candidato sinalizado	16	N	0
Familiar de colaborador	8	S	8
Situação de carência, sem família de apoio	5	N	0
Situação de carência	2	S	2
	Total		10

P-Ponderação do critério; C-Cumprimento do critério; PC-Pesos atribuídos à candidatura

3.1.5. Indicadores do subprocesso candidatura

Atendendo a que este subprocesso define a forma como se desenvolve o primeiro contacto entre um potencial cliente e a organização é fundamental demonstrar eficiência, ou seja, no dinamismo e rapidez das respostas, pelo que um indicador a adotar pode ser:

- % total de inscrições realizadas no período de N dias

Sendo o resultado obtido calculado como o número de respostas a pedidos de inscrição analisados em menos de N dias/ número total de inscrições x 100, num dado período.



Como indicador de eficácia, para avaliar o desempenho do subprocesso pode adotar-se:

- Reclamações aceites relativas ao processo vs. reclamações totais aceites, em %

Calculado através do quociente entre o número de reclamações relativas ao processo e número total de reclamações, num dado período.

3.2. Admissão e acolhimento

Neste subprocesso definem-se as normas orientadoras para a integração do beneficiário na organização, a contratualização dos serviços a prestar e de que forma se deve processar o acolhimento.

Neste subprocesso há a considerar as seguintes atividades:

1. Processo individual do cliente/ beneficiário
2. Contracto prestação de serviços
3. Admissão e avaliação diagnóstica
4. Programa de acolhimento

3.2.1. Processo Individual

A organização deve elaborar um registo individual de cada cliente/beneficiário, regra geral denominado Processo Individual, onde ficam registados os dados de identificação do cliente, os documentos externos solicitados, toda a informação recolhida para uma adequada prestação do serviço, nomeadamente as avaliações realizadas e ainda os relatórios e registos comprovativos do fornecimento do serviço.

Atendendo à quantidade e variedade de documentos que regra geral estão incluídos neste Processo, é aconselhável adotar um adequado sistema de arquivo com um índice que facilite a sua consulta sempre que necessário.

Todo o registo, conservação e tratamento dos dados do cliente deve respeitar o definido no Regulamento Geral de Proteção de Dados.

Especial atenção deve ser dada à questão da portabilidade dos dados pessoais, adaptando o sistema de registo dos dados por forma a tornar simples e fácil o seu fornecimento, sempre que solicitado pelo cliente.

3.2.2. Contrato prestação de serviços

Com dados recolhidos no Processo Individual elabora-se o contrato de prestação de serviço, onde se identificam as partes, os seus direitos e deveres,



o período de vigência do contrato e as condições de alteração, de suspensão e/ou de rescisão do contrato.

Cláusulas adicionais, tais como por exemplo o valor da mensalidade e toda a restante informação passível de alteração durante o período de vigência do contrato, deve ser remetida para anexos ao contrato, evitando assim a sua total revisão sempre que se verifique uma alteração.

Deve ainda ficar definido o período de integração, durante o qual ambas as partes podem rescindir o contrato sem penalização.

3.2.3. Admissão e avaliação diagnóstica

Marcada a data de integração do cliente na organização, o responsável pelo acolhimento deve planear a fase de integração, tendo em consideração a informação registada no Processo Individual, nomeadamente a da Avaliação Inicial de Requisitos realizada na fase de candidatura.

O diretor técnico ou o técnico responsável indicado deve proceder a uma **Avaliação Diagnóstica** das necessidades e expectativas do cliente, tendo em vista desenhar o **Programa de Acolhimento**.

3.2.4. Programa de Acolhimento

O Programa de Acolhimento é implementado durante o período de integração acordado com o cliente e ter uma duração pré-definida.

Este Programa de Acolhimento, que define e orienta a prestação do serviço durante o período de integração, permite que o cliente avalie a sua adaptação à organização e possa, se o entender, rescindir o contrato firmado.

O Programa de Acolhimento e o relatório com a avaliação da sua implementação constituem entradas para o **Plano Individual do Cliente**.

3.2.5. Indicadores do subprocesso admissão

Tal como no subprocesso anterior, para medir a sua eficácia, pode adotar-se como o indicador:

- Reclamações aceites relativas ao processo vs. reclamações totais aceites, em %

Calculado através do quociente entre o número de reclamações relativas ao processo e número total de reclamações, num dado período.

Atendendo a que o prazo entre o aparecimento de uma vaga e o seu preenchimento com uma nova admissão é crítico para a sustentabilidade da organização, sempre que existir lista de espera, deve adotar-se o indicador:



- Tempo médio entre a abertura de vaga e a admissão de novo cliente

Com a meta -inferior a N dias – e calculado como a soma dos tempos entre a abertura de vagas e as admissões dos novos clientes / número total de novas admissões.

Para melhorar a forma como é elaborado o Programa de Acolhimento podem realizar-se inquéritos aos clientes avaliando a sua satisfação.