

## **TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS**



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**E**  
**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DA SAÚDE DE LISBOA**

**Entrevista U1**

**Investigadora** - Começamos para não te ocupar muito tempo

**Gestor/Coordenador** - Ok

**Investigadora** - Obrigada desde já não é.

**Gestor/Coordenador** - De nada tudo bem.

**Investigadora** - Vamos passar desde já à primeira pergunta:

1. Existe nesta instituição um plano estratégico e operacional, tendo sido definidos a missão, visão e objectivos desta enquanto Organização? Se sim, por quem foram estes definidos?

**Gestor/Coordenador** - Sim portanto nós temos perfeitamente um plano estratégico, operacional onde está definida a missão, a missão e a visão e os objectivos do espaço não só da fisioterapia mas como todo o espaço, isto é um espaço de saúde e bem estar e como tal obedece a uma estratégia mais, enfim mais elaborada e mais vista de cima. Foram elaborados portanto por um lado por mim e com a ajuda de um gestor que eu tenho também e que faz parte da ... enfim por um gestor ponto final, faz parte da organização, desta estrutura.

**Investigadora** – Ok, ah... a segunda pergunta

2. Tem conhecimento de algum tipo de Instrumentos de apoio à Gestão, e sabe se nesta instituição é utilizado? Se sim, diga qual.

**Gestor/Coordenador** - Sei, nós temos instrumento de gestão, que tem a ver com nosso sistema informático basicamente que é o PHC, não sei definir muito bem o que é que é mas temos isso definido desde o início que estamos aqui.

**Investigadora** – Ok,

3. Tem com os profissionais que coordena reuniões de trabalho, acompanha-os na sua prática diária, disponibiliza-se para esclarecer as suas dúvidas e ajuda-os na resolução de problemas?

Avalia regularmente o desempenho dos profissionais que coordena

**Gestor/Coordenador** - Nós temos uma reunião semanal... da parte da coordenação e subcoordenação e obviamente também tou cá todos os dias e são problemas que surgem permanentemente, tou permanentemente em contacto com eles.

**Investigadora** - Ok

4. Que estratégia motivacional utiliza esta instituição, para que os seus profissionais (fisioterapeutas) atinjam uma maior eficácia nos seus desempenhos, bem como níveis acrescidos de satisfação? (sistemas de recompensa, plano de formação profissional, etc.)

**Gestor/Coordenador** – Pra já temos uma coisa que é inovadora que é em termos formação interna, temos formação interna para cada um deles sob

ponto de vista de coaching, temos isso acho que isso é pronto a maneira de tentarmos otimizar as suas competências, é feito por uma psicóloga que nos ajuda nesta matéria que estabeleceu um plano de formação própria não só para melhorar as suas competências profissionais e... mas também sob o ponto de vista relacional e humano portanto acho que isso é fundamental e se calhar eu diria que é quase inédito, numa unidade de saúde é de certeza inédito, e a nível mesmo de outras organizações se não é inédito é de certeza quase, isso foi um grande investimento que nós fizemos e de à 5, 6 meses atrás, pronto e este ano vai ter o seu grande desenvolvimento, para além do mais nós também temos formações sob o ponto de vista profissional e temos umas exigências que eles cumpram determinado tipos de requisitos de formação dentro de determinado tipo de áreas e mais relacionados connosco e para além demais... qual era o resto da pergunta?

**Investigadora** - atinjam uma maior eficácia nos seus desempenhos, bem como níveis acrescidos de satisfação? (sistemas de recompensa, plano de formação profissional, etc.)

**Gestor/Coordenador** - Pronto e obviamente tem a ver com isso e para além do mais independentemente, eles têm objectivos muito bem definidos que tem a ver com o seu desempenho diário profissional, mas acima de tudo o que nós lhes damos tem a ver com, enfim com toda esta questão da formação, e acho que é fundamental.

**Investigadora** -

5. Como coordenador, como consegue gerir e promover as relações interpessoais e interprofissionais, tendo como objectivo o desempenho eficaz dos profissionais e da organização?

**Gestor/Coordenador** - Pronto para além da questão da formação que nós temos a fazer internamente nós também todos os meses temos um encontro com os fisioterapeutas, não só sobre o ponto de vista do coordenador, para além de todas as semanas termos a reunião de coordenadores e subcoordenadores, temos todos os meses um encontro com todos os fisioterapeutas não só para falarmos e...falarmos dos problemas que se passam no dia a dia interrelacionais uns com os outros, com os próprios doentes mas também onde é apresentado sempre um estudo de caso e onde todos discutimos enfim para nos ajudarmos a melhorar o que se passa aqui.

**Investigadora** - Ok

6. Como responsável nesta instituição, consegue identificar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, bem como as ameaças e oportunidades que se lhe deparam, os seja resumidamente consegue definir a estratégia que esta unidade utiliza?

**Gestor/Coordenador** – Sim sem dúvida, aliás isso é um ponto logo que à partida nós fizemos, antes de avançar para cá e que vamos sempre checkando volta e meia para ir percebendo o que é que continua a ser mais fraco ou melhora-lo, e o que é mais forte, para que no mundo em que vivemos nos dia de hoje seja...sejamos mais competitivos.

**Investigadora** – Ok, pronto é só X, acho que foi fácil porque ... tu tens tudo super bem estruturado



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**E**  
**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DA SAÚDE DE LISBOA**

**Entrevista U2**

**Investigadora** - Estou a por a gravar, e desde já agradeço a sua colaboração portanto vou passar a fazer a primeira pergunta.

1. Existe nesta instituição um plano estratégico e operacional, tendo sido definidos a missão, visão e objectivos desta enquanto Organização? Se sim, por quem foram estes definidos?

**Gestor/Coordenador** - Ah, se existe um plano estratégico...

**Investigadora** - Um plano estratégico e operacional, tendo sido definidos a missão, visão e objectivos desta enquanto Organização?

**Gestor/Coordenador** - É assim todos nós temos...ah sabemos o que temos de fazer, quais são os objectivos que temos de atingir, principalmente em termos de número de doentes ah.. porque como sabe é uma instituição privada que pertence a um grupo que gera dinheiro e portanto o objectivo é o número de doentes agora nada disso tá determinado, escrito, implementado ...ah mesmo quando temos de mandar, quando mandamos mensalmente o quadro com os números que nós fazemos...ah nem nos dizem assim não atingiste o número X, ou atingiste o nº X, porque não há um número standard....ah há todos nós sabemos aquilo que temos de fazer, sabemos quando estamos bem ou tamos mal ah...isso eu não preciso neste momento de me incomodar muito com isso porque eles sabem até onde podem ir até, e depois pronto tou a falar com uma fisioterapeuta...

**Investigadora** - exacto

**Gestor/Coordenador** - portanto se há um fisioterapeuta que faz por exemplo 15 doentes e outro que faz 18 não quer dizer que o que faz 15 trabalhou menos... varia um bocado mas não temos as cotas dos doentes não foi nada pré estabelecido, ah não há nada que a gente nos agarremos para dizer não chegas-te lá ou chegaste-te lá.

**Investigadora** - Ok

2. Tem conhecimento de algum tipo de Instrumentos de apoio à Gestão, e sabe se nesta instituição é utilizado? Se sim, diga qual.

**Gestor/Coordenador** - Em relação á fisioterapia é assim eu não tenho conhecimento de nenhum instrumento que haja nem de utilização nesta instituição...ah como lhe disse na pergunta anterior pronto é tudo um bocado ...ah não tá nada standardizado, não há coisa que a gente, um objectivo, isso foi tentado, foi tentado quer dizer pronto, nós quando entramos para o grupo Melo ah...já éramos Clínica Santa Maria de Belém e já funcionávamos da mesma forma que estamos a funcionar hoje ahhh... não digo que fossemos uma clínica familiar que não era porque a Clínica Santa Maria de Belém já era uma clínica grande mas quando entrou para o grupo Melo a estrutura era diferente, e aquilo que se praticava no grupo Melo e se pratica actualmente por

exemplo na Cuf Alvalade que abriu de raiz já como grupo Melo mas que funciona mais ou menos como nós, tem umas nuances diferentes mas nós aqui sempre fomos, eu sempre achei que nós éramos uma coisa a parte, não por discriminação, não era isso mas por exemplo, dois ou três exemplos, eu sei que logo de início começou a haver avaliações nas outras unidades aqui nunca houve, por opção a partida da direcção da nossa direcção, ah... não lhe vou dizer se concordo ou não pronto, ... por um lado é bom por outro lado é mau, a única avaliação que tivemos escrita documentada etc. foi o ano passado mas que não foi avaliado os objectivos porque nós não tínhamos objectivos anteriores foi tudo um pouco subjectivo ah...e pronto eu achei tou à espera deste ano para ver se há essa dita avaliação ou não mas os objectivos continuaram a não ser definidos, ou seja o objectivo era depois da avaliação fazer definir os objectivos, cada um de nós definir os nossos objectivos, isso não foi feito, não sei como vai ser feita a avaliação esta ano, não faço a mínima ideia.

**Investigadora** - a terceira

3. Tem com os profissionais que coordena reuniões de trabalho, acompanha-os na sua prática diária, disponibiliza-se para esclarecer as suas dúvidas e ajuda-os na resolução de problemas?

Avalia regularmente o desempenho dos profissionais que coordena

**Gestor/Coordenador** - acompanho-os diariamente cada vez mais porque até à uma ano a meio nós tínhamos duas clínicas esta e a clínica mãe onde havia fisioterapia quer numa quer noutra e ai era complicado ou estar numa ou estar noutra pronto, neste momento a partir do momento em que eles vieram de Belém vieram para aqui tamos todos ao pé uns dos outros portanto eu tou diariamente com eles as reuniões de trabalho não estão pré definidas à 4ª, à semana pronto, porque é assim nós temos sempre um número relativamente alto de doentes, agora está um bocadinho mais baixo...mas

**Investigadora** - naturalmente

**Gestor/Coordenador** - é relativamente alto para estarmos a definir a reunião A,B,C, é feita no dia X é assim normalmente, normalmente as reuniões são feitas ou quando há alguma coisa a debater e é urgente ou então periodicamente quando há períodos de férias, pronto agora vai entrar o carnaval vai haver um período de férias, a gente já sabe antes desse período eu vou fazer uma reunião para preparar a quem é que vai quem é que não vai quem é que substitui...ah e pronto tratamos de outros assuntos que possam surgir na altura. Diariamente tou com eles sempre, já são pessoas com alguma experiencia e por isso não necessitam muito da minha colaboração em termos técnicos mas pronto há sempre coisas a resolver situações, doentes burocraticamente é mais isso, pronto sempre que necessário e que eles precisem de ajuda em termos de trabalho como é lógico.

**Investigadora** - Ok

4. Que estratégia motivacional utiliza esta instituição, para que os seus profissionais (fisioterapeutas) atinjam uma maior eficácia nos seus desempenhos, bem como níveis acrescidos de satisfação? (sistemas de recompensa, plano de formação profissional, etc.)

**Gestor/Coordenador** - ora bem por vezes como sabe não é propriamente através do dinheiro que conseguimos que os profissionais fiquem mais

satisfeitos, há que saber por vezes dar algumas contrapartidas que considero de mais importantes pra que as coisas corram bem, claro que a formação profissional é muito importante ...ah e claro que todos eles tem toda a liberdade para fazer formação... ah percebo que é bom para todos ... temos todos a ganhar ...ah os fisioterapeutas porque aprendem mais e a instituição porque fica com os profissionais com outras competências ....tratam melhor os utentes.

**Investigadora -**

5. Como coordenador, como consegue gerir e promover as relações interpessoais e interprofissionais, tendo como objectivo o desempenho eficaz dos profissionais e da organização?

**Gestor/Coordenador -** Essa às vezes é a parte mais difícil porque numa, em qualquer instituição e eu já funcionei, já trabalhei fora daqui um ano (foi só para descansar) numa instituição que tinha setenta empregados e os empregados são sempre os mais difíceis,

**Investigadora -** a parte humana

**Gestor/Coordenador -** é sempre a mais difícil, aqui é assim nós somos neste momento 20 tirando as recepcionistas entre fisioterapeutas e técnicos, ah... como é lógico todos os dias há problemas entre nós quer pessoais quer profissionais porque em 20 pessoas não nos damos bem com todas nem vamos almoçar com todas o que eu lhes peço é que em termos de trabalho as coisas corram muito próximo dos 100% é assim em termos de funcionamento a coisa piorou ou entre aspas eu esperava que piorassem quando as pessoas de Belém vieram para cá porque o espaço é o mesmo o número de pessoas aumentou e os número de doentes também aumentou, tivemos de fazer uma readaptação do espaço em termos de camas pronto o ginásio tinha 6 camas neste momento tem 8, e nós passamos aqui éramos 12 pessoas e passamos a ser 20 pronto e o nº de doentes também aumentou pensei que a coisa ia ser pior acho que nos adaptamos bem até porque até porque ou nos adaptávamos ou a situação e ser mais drásticas para nós para desanuviar apesar de haver muitas mulheres adaptamo-nos muito bem eles adaptaram-se bem foi excelente neste momento já passou 1 ano e meio e com o espaço que temos a conseguir trabalhar bem agora há sempre situações a resolver no dia-a-dia e é assim não consigo dizer como é que eu as resolvo depende do momento e das pessoas porque as pessoas também são diferentes e eu tenho noção que o meu modo de falar é diferente para um ou para outro sem fazer diferenças mas sei que um se melindra mais que outro isso também funciona um bocado.

**Investigadora -** Portanto a última

6. Como responsável nesta instituição, consegue identificar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, bem como as ameaças e oportunidades que se lhe deparam, os seja resumidamente consegue definir a estratégia que esta unidade utiliza?

**Gestor/Coordenador -** Os pontos fortes e fracos quê da instituição...daqueles que a gente tem...?

**Investigadora -** da instituição pois estamos a falar desta unidade

**Gestor/Coordenador -** Não pensei que ia falar dos pontos fortes ou fracos deles, pronto

**Investigadora** - eles estão contidos na instituição

**Gestor/Coordenador** - pronto eu acho que sim é tudo um bolo e eu acho ah...eu benefico um bocado de já os conhecer à muito tempo, só há duas pessoas mais velhas que eu dentro da instituição não em termos de idade e mesmo essas uma tá cá quase ao mesmo tempo que eu e a outra tá é mais velha que eu dois anos já os conheço à muito tempo e portanto tenho essa vantagem de já os conhecer bem e acho eu conseguir potencializar os pontos fortes deles principalmente os pontos fortes porque os pontos fracos não esses é no dia a dia que a gente os vai tentar colmatar e eles também já me conhecem à muito tempo e portanto acho que funcionamos não como coordenador e coordenado acho que funcionamos como equipa e como colegas e amigos pode-se dizer e portanto acho que consigo nos colegas potencializar e eles também me conseguem potencializar mim...acho eu

**Investigadora** - e em relação à organização

**Gestor/Coordenador** - em relação à organização é assim eu acho que nós não entramos em competição isto é a minha opinião não é, não entramos muito em competição com as outras clínicas pronto, nós sabemos como é que é o privado e se nós temos alguns problemas os problemas são a duplicar ou a triplicar nos outros privados, poderíamos entrar em competição por exemplo com a Cuf Alvalade que é um bocado o mesmo género de nós e podíamos dizer assim é pá a haver problemas que haja em Alvalade e que não haja aqui, até mesmo nesse aspecto não jogamos muito esse jogo até porque a pessoa que coordena Alvalade já trabalhou connosco aqui e foi nossa colega e temos uma boa relação ah... e não entramos muito em competição com eles como é lógico queremos que corra melhor, corra bem aqui e corra bem lá, mas se tiver correr mal corra lá e portanto em tudo aquilo que a gente consiga não ser melhores mas prestarmos um bom serviço se calhar tentamos divulgar tentamos tou a falar por exemplo no caso dos joelhos e dos ombros, ah... temos muitas pessoas em recuperação nessas áreas pós cirúrgicas e portanto tentamos divulgar isso e tentamos falar com médicos mesmo com médicos que já foram nossos e agora não são podia-lhe dar um exemplo mas não vou dar...

**Investigadora** - claro

**Gestor/Coordenador** - porque posso por em causa essa pessoa e continuamos a receber doentes dele em pós operatório apesar dele estar noutro grupo ah... é através disso que tentamos potencializar aqui as nossas ah...naquilo que somos melhores não é que somos melhores que achamos que dominamos melhor pois pode haver outros melhores, por outro lado há outras situações em que nós somos sinceros e dizemos assim tratamos mas não temos experiência como por exemplo neurologia a nossa base de doentes é ortopedia e traumatologia, neurologia tratamos mas não temos base de comparação não sabemos como o doente A, B, ou C recuperou porque temos muito poucos, aquilo na ortopedia e traumatologia mostrar aquilo ...eu não gosto de mesmo quando temos estagiários das escolas e quando eles já passaram por outros privados ah... eu acho que nunca tentei transmitir a eles que nós somos melhores ou piores que os outros, é assim somos aquilo que somos há-de haver piores e há-de haver melhores nós tentamos fazer o nosso trabalho durante...

**Investigadora** - a consciência que eu acho que vocês podem ter é na realidade o maior suporte do que as clínicas privadas simples

**Gestor/Coordenador** - acho que sim, mas podemos falar de uma clínica grande como a Fisiogaspar ah... ainda á pouco tempo tivemos dois doentes indecisos entre nós e a Fisiogaspar porque o médico mandou porque o médico falou de nós mas porque a pessoa morava ao pé da Fisiogaspar eu disse à pessoa opte por aquilo que quiser por nós é perfeitamente é assim a única coisa que eu lhe posso dizer é nesse caso nós fazemos recuperação dessas pessoas todos os dias agora a partir dai acho que também na Fisiogaspar não vai ficar mal servido, mas agora opte por aquilo que quiser como é lógico, veja os transportes, veja os preços, veja isto veja aquilo não lhe vou dizer que somos melhores que o Gaspar ou piores até porque eu tenho pessoas conhecidas no Gaspar e portanto também acho que são boas....

**Investigadora** - ok, terapeuta essencialmente agradeço-lhe as respostas e muito obrigada pela sua colaboração

**Gestor/Coordenador** - nada não sei se fui conclusivo

**Investigadora** - foi com certeza que sim

**Gestor/Coordenador** - tudo bem

**Investigadora** - muito obrigada

**Gestor/Coordenador** - nada





**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**E**  
**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DA SAÚDE DE LISBOA**

**Entrevista aos Gestores/Coordenadores 3**

**Investigadora** - Agradeço desde já pela sua disponibilidade em conceder esta entrevista e passo então a fazer-lhe a primeira pergunta:

1. Existe nesta instituição um plano estratégico e operacional, tendo sido definidos a missão, visão e objectivos desta enquanto Organização? Se sim, por quem foram estes definidos?

**Gestor/Coordenador** - Não, não existe nenhum plano, não nem missão, nada o nosso único objectivo é conseguirmos tratar o número de doentes que nos procuram.

**Investigadora** - exacto, ok, como segunda pergunta tenho:

2. Tem conhecimento de algum tipo de Instrumentos de apoio à Gestão, e sabe se nesta instituição é utilizado? Se sim, diga qual.

**Gestor/Coordenador** - Não, ao nível da fisioterapia não tenho conhecimento de qualquer instrumento que se possa aplicar.

**Investigadora** - ok, a pergunta é:

3. Tem com os profissionais que coordena reuniões de trabalho, acompanha-os na sua prática diária, disponibiliza-se para esclarecer as suas dúvidas e ajuda-os na resolução de problemas?

Avalia regularmente o desempenho dos profissionais que coordena

**Gestor/Coordenador** - sim eles todo o problema que exista contactam com o coordenador, tento resolver o mais rápido o problema, ouço a opinião deles dou a minha e tento chegar a um consenso de modo a conseguir...

**Investigadora** - não é estabelecido uma reunião semanal?

**Gestor/Coordenador** - não, não há tempo para isso e é quando é necessário nós falamos no momento certo e na hora certa.

**Investigadora** - ok, a quarta pergunta:

4. Que estratégia motivacional utiliza esta instituição, para que os seus profissionais (fisioterapeutas) atinjam uma maior eficácia nos seus desempenhos, bem como níveis acrescidos de satisfação? (sistemas de recompensa, plano de formação profissional, etc.)

**Gestor/Coordenador** - primeiro que o doente passe o menos tempo possível em tratamento, ou seja quanto mais eficaz for o tratamento melhor para o utente melhor para nós, porque sai aquele utente entra outro, portanto e a nível de motivação, teremos de falar da parte monetária e conseguir também adquirir algum equipamento para que eles possam também melhorar o serviço.

**Investigadora** - ok, portanto

5. Como coordenador, como consegue gerir e promover as relações interpessoais e interprofissionais, tendo como objectivo o desempenho eficaz dos profissionais e da organização?

**Gestor/Coordenador** - manter sempre um bom ambiente entre colegas e entre direcção clínica e gestor/coordenador, isso é o principal e se a relação for boa portanto todo o resto corre bem também.

**Investigadora** - ok, a sexta pergunta, é a última:

6. Como responsável nesta instituição, consegue identificar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, bem como as ameaças e oportunidades que se lhe deparam, os seja resumidamente consegue definir a estratégia que esta unidade utiliza?

Portanto no geral e resumidamente consegue definir uma estratégia que esta organização utilize?

**Gestor/Coordenador** - ahhh, não, não consigo, é o melhor que podemos fazer e que o doente sempre em primeiro lugar para que ele se sintam bem e para que nós consigamos também prestar um bom serviço e que ele passe a palavra a outro... e dizer assim: - olhe o tratamento ali foi eficaz, ...mas não agradamos a todos

**Investigadora** - claro isso não se agrada nunca, ok X obrigadíssimo pela sua disponibilidade.