



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O processo de gestão de sinistros

Projecto no departamento de Sinistros -
Acidentes de Trabalho da AXA Portugal

Fábio Pais Rebelo

Faculdade de Economia e Gestão
Junho, 2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O processo de gestão de sinistros

Projecto no departamento de Sinistros -
Acidentes de Trabalho da AXA Portugal

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Fábio Pais Rebelo

sob orientação de
Dra. Sofia Salgado
Dra. Sofia Parente

Faculdade de Economia e Gestão
Junho, 2014

Agradecimentos

A todos os colaboradores do departamento de Sinistros de Acidentes de Trabalho da AXA, cuja colaboração e incrível disponibilidade tornaram possíveis a realização deste projecto.

À Dra. Sofia Parente, pela orientação e visão transmitida.

À Dra. Sofia Salgado, por todo o tempo cedido e pelo imprescindível contributo e orientação.

À Catarina, por todo um semestre.

À Filipa, Gonçalo, André e Mafalda, pelos bons momentos passados ao longo do estágio.

À minha família, cujo apoio e motivação nunca estiveram aquém do extraordinário.

A todos os colaboradores da AXA, que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste projecto.

A todas as pessoas que me ajudaram e apoiaram ao longo deste percurso, mas que eventualmente me esqueci de mencionar.

Sumário

À medida que as organizações procuram soluções que permitam reduzir os custos do seu serviço sem perdas de eficiência, a gestão de operações ganha cada vez mais significado no que toca à optimização de processos. Neste sentido, temos assistido à propagação de sistemas de gestão como o *Lean Thinking*, os quais têm a sua efectividade comprovada na gestão e na redução de desperdícios nos processos.

A AXA Portugal, companhia de seguros pertencente ao grupo internacional AXA, deparada com alterações na sua estrutura interna e no declínio do sector segurador em Portugal, procurou analisar a eficiência e eficácia da operação do ramo de Acidentes de Trabalho.

O projecto agora apresentado neste relatório teve como principal objectivo o estudo do modelo operacional do departamento de Sinistros – Acidentes de Trabalho da AXA. Assim, estivemos inseridos na organização durante seis meses num estágio para observar, documentar e analisar todo o processo de gestão de sinistros.

Inicialmente fomos introduzidos ao ramo de Acidentes de Trabalho e às diversas áreas que constituem o departamento. De seguida, foi executado um amplo, mas profundo, estudo dos processos, procedimentos e acções que arquitectam todo o circuito de gestão de sinistros de acidentes de trabalho.

As conclusões do estudo são concretas na justificação do baixo rendimento do departamento. Foi detectada uma vasta falta de standardização de procedimentos que, aliada ao excesso de individualização na gestão de sinistros, resultava num serviço pouco eficiente e com variabilidade elevada.

Com o intuito de estabilizar a operação, foram elaboradas várias propostas de melhoria. Estas tiveram como principais objectivos *standardizar* e homogeneizar os processos de gestão, aumentar o controlo sobre o estado dos

sinistros e a capacidade de trabalho do departamento, assim como criar uma estrutura híbrida, mais eficiente e com menor probabilidade de propagar erros nas fases subsequentes da gestão.

Palavras-chave: Gestão de sinistros, operações de serviços, padronização de processos.

Abstract

As organizations seek solutions to reduce its service costs without losses in efficiency, operations management gains on increased meaning regarding process optimization. As to this matter, we have been witnessing the spread of management systems such as Lean Thinking, which have their effectiveness proven in managing and reducing waste in processes.

AXA Portugal, an insurance company belonging to the international AXA group, facing changes in its internal structure and the decline of the insurance sector in Portugal, sought to analyze the efficiency and effectiveness of the operation in the worker's compensation branch.

The project that is now presented in this report had as main objective the study of the operational model of AXA's Worker's Compensation department. Regarding this, we were placed in the organization for a six months internship to witness, register and analyze the whole claim handling process.

Initially we were introduced to the Worker's Compensation branch and the several areas that make up the department. Afterwards, a broad, but deep, study was made of the processes, procedures and actions that engineer the entire worker's compensation claim handling circuit.

The study's findings are concrete in their justification for the department's low yield. A wide lack of procedure standardization was perceived, that, together with the excessive individualization of the claims handling, resulted in a inefficient service with high variability.

With the aim of stabilizing the operation, several improvement proposals were developed. They're main objective was to standardize the claims handling processes, to increase control over the claim's status and the department's capacity to work, as well as to create a hybrid structure, that is more efficient

and less likely to propagate errors in the following stages of the the claim's handling.

Keywords: Claims handling, service operations, process standardization.

Índice

Agradecimentos	iii
Sumário.....	iv
Abstract.....	vi
Índice.....	viii
Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas	xi
Índice de Fluxogramas.....	xii
Lista de siglas	xiii
1. Introdução	19
1.1 - Contextualização do problema.....	19
1.2 - Objectivo do projecto.....	21
1.3 - Metodologia.....	21
1.4 - Estrutura do relatório	22
2. Revisão Bibliográfica	24
2.1 - Serviços.....	25
2.1.1 - Características dos serviços.....	26
2.2 - Operações de Serviços	28
2.2.1 - Processos de serviços.....	30
2.2.2 - Tipos de processo de serviço.....	31
2.2.3 - Padronização e flexibilidade de processos	36
2.3 - Desenho de processos	38
2.3.1 - Mapeamento de processos.....	39
2.3.2 - Standard Operating Procedures	40
2.4 - Controlo de processos	41
2.5 - Gestão da capacidade.....	45
2.6 - Lean Thinking.....	47
2.6.1 - Lean nos serviços	49
2.7 - Ferramentas Lean.....	50
2.7.1- Kaizen.....	50
2.7.2 - Standard Work	51
2.8 - Revisão Bibliográfica – Resumo e conclusões.....	52

3. Apresentação da AXA	55
3.1 - Grupo AXA	55
3.2 - AXA Portugal.....	57
3.3 - Departamento de Sinistros - Acidentes de Trabalho da AXA.....	59
3.3.1 - Ferramentas do departamento.....	64
4. Estudo do departamento de Sinistros de Acidentes de Trabalho	66
4.1 - Caracterização dos processos de gestão em Sinistros AT	66
4.1.1 - Núcleo de Aberturas	66
4.1.2 - Gestão Central	70
4.1.2.1 - Gestão Local.....	77
4.1.2.2 - Clientes Especiais.....	77
4.1.3 – Judicial	78
4.1.3.1 - Incapacidade Permanente.....	79
4.1.3.2 - Morte.....	83
4.1.3.3 – Incapacidade Temporária superior a doze meses.....	85
4.1.3.4 – Reclamações ao Tribunal do Trabalho	87
4.1.4 - Grande Incapacitado	89
4.1.5 - Pensões.....	90
4.2 - Situação do departamento de Sinistros AT	93
4.3 - Análise dos processos de gestão	94
4.3.1 - Núcleo de Aberturas	94
4.3.2 - Gestão Central	97
4.3.2.1- Variabilidade no processo de gestão	97
4.3.2.2- Qualidade da Informação	99
4.3.2.3 - Controlo de processos activos	99
4.4 - Estudo do departamento de Sinistros AT- Resumo e conclusões	100
4.5 - Propostas de melhoria.....	102
4.5.1 - Modelo de 1º Contacto	102
4.5.2 – Standard Operating Procedures.....	106
4.5.3 - Controlo do estado dos processos	108
4.5.4 - Planeamento Semanal	109
5. Conclusão e estudos futuros.....	110
5.1 – Conclusão	110
5.2 - Estudos Futuros.....	113
Bibliografia	115
Anexos.....	119

Índice de Figuras

Figura 1 - Gestão de operações de serviços	30
Figura 2- Tipologia de serviços.....	32
Figura 3 - Matriz Variedade- Volume.....	35
Figura 4- Princípios da filosofia Lean.	49
Figura 5 - Países com a presença da AXA.....	56
Figura 6 - Momentos marcantes na história da AXA	56
Figura 7 – AXA Portugal em 2012.....	58
Figura 8 – Mapa de intervenientes na resolução de sinistros de acidentes de trabalho	61
Figura 9 – Página inicial do Sistema de Gestão de Sinistros para o registo de novo sinistro	67
Figura 10 - Gestão de sinistros simples	76
Figura 11 - Objectivos da estrutura 1º Contacto.....	104
Figura 12- Página inicial do SOP Gestão Central - Macro	107

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Características dos Standard Operating Procedures.....	41
Tabela 2 - Sinistros geridos na área Judicial	79
Tabela 3 - SOPs criadas para o Núcleo de Aberturas e Gestão Central.....	107

Índice de Fluxogramas

Fluxograma 1 - Registo de sinistro pelo Núcleo de Aberturas	69
Fluxograma 2- Gestão de sinistros pela Gestão Central - 1ª Parte	72
Fluxograma 3- Gestão de sinistros pela Gestão Central - 2ª Parte	75
Fluxograma 4- Gestão de Incapacidade Permanente pela Judicial	82
Fluxograma 5 - Gestão de Morte pela Judicial	84
Fluxograma 6- Gestão de IT de duração superior a doze meses pela Judicial ...	86
Fluxograma 7 - Gestão de reclamação ao Tribunal do Trabalho pela Judicial ...	88
Fluxograma 8 - Gestão de pensão pela área Pensões	92
Fluxograma 9- Modelo de 1º Contacto	105

Lista de siglas

ER – Estrutura Reguladora

GC - Gestão Local

GI - Grande Incapacitado

INML – Instituto Nacional de Medicina Legal

IP - Incapacidade Permanente

ISP - Instituto de Seguros de Portugal

IT - Incapacidade Temporária

NA - Núcleo de Aberturas

Sinistros AT - Sinistros de Acidentes de Trabalho

SOP - *Standard Operating Procedures*

TT - Tribunal do Trabalho

Capítulo 1

Introdução

1.1 - Contextualização do problema

Segundo o Relatório de Mercado de 2012, desenvolvido pela Associação Portuguesa de Seguradores, o ramo de Acidentes de Trabalho representou 14% do total de prémios obtidos no segmento de seguros Não Vida. Esta percentagem, equivalente a 556 milhões de euros, apresenta um valor 10,6% inferior ao do ano 2011. No entanto, a evolução negativa no número de apólices e valor de prémios de acidentes de trabalho tem-se verificado desde 2006, maioritariamente justificada pelo clima económico do país, em especial a redução do emprego e dos salários. Ao nível da ocorrência de sinistros de acidentes de trabalho, 2012 verificou uma redução de 7% no número absoluto comparativamente ao ano anterior. A redução de sinistros ocorridos também está relacionada com o ambiente económico português, no qual se verifica um abrandamento das actividades com elevado grau de sinistralidade, como são exemplo a construção e a indústria transformadora (APS, 2014)

Na AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A. (daqui em diante tratada simplesmente por AXA), com 70 milhões de euros recolhidos em prémios, Acidentes de Trabalho apresentou-se em 2012 como o segundo ramo mais representativo do segmento Não Vida. Apenas o ramo Automóvel, com 173 milhões de euros em prémios, foi superior ao ramo de Acidentes de Trabalho. No mesmo exercício, a empresa conseguiu diminuir os seus custos com sinistros de acidentes de trabalho em 2,1%. No entanto, devido ao forte

decréscimo nos prémios recebidos, a taxa de sinistralidade¹ aumentou para 118,7%, evidenciando a má saúde financeira do ramo.

Desta forma, o departamento de Sinistros de Acidentes de Trabalho (daqui em diante tratado por Sinistros AT) e o serviço que este presta ao cliente tiveram a sua importância revigorada dentro da AXA.

O nível de serviço prestado em caso de sinistro relacionado com uma actividade profissional depende directamente das actividades realizadas no departamento de Sinistros AT da AXA. Desde a primeira assistência médica, até a terapias de recuperação, cirurgias, pagamento de despesas e indemnizações, todos os passos necessários para a recuperação física e financeira do sinistrado resultam das acções tomadas pelos gestores de sinistros. Logo, a rapidez e eficácia dos procedimentos com o fim no sinistrado tornam-se factores preponderantes para a qualidade do serviço prestado ao cliente.

No entanto, o exercício do departamento encontrava-se aquém do prometido e desejado pela AXA. Com a redução da equipa de trabalho de Sinistros AT, veio o acumular do número de sinistros pelos colaboradores para além da sua capacidade de gestão. O aumento da concentração foi de tal forma elevado, que o método de trabalho do departamento deixou de ser efectivo para a gestão correcta de cada sinistro. Os tempos de encerramento de cada caso aumentaram juntamente com erros nos pagamentos, falta de informação ao sinistrado, erros na marcação e encaminhamento médico do sinistrado, entre outros.

Assim, a AXA teria de conduzir um processo de intervenção no departamento Sinistros – Acidentes de Trabalho, no qual seriam revistas questões relativas à força de trabalho e à sua organização, assim como aos métodos utilizados para a resolução de cada caso. Esta necessidade da empresa

¹ A taxa de sinistralidade, calculada pela fórmula *custos com sinistros/ prémios emitidos*, reflecte quanto é gasto em custos com sinistros por cada 1 € de prémio recebido.

justifica o projecto desenvolvido e apresentado agora neste relatório, o qual pretendia assistir a melhoria do departamento através da análise crítica da sua estrutura e dos processos de trabalho vigentes.

1.2 - Objectivo do projecto

O projecto levado a cabo teve como objecto de estudo o departamento de Sinistros - Acidentes de Trabalho da AXA, no qual se pretendeu analisar as diferentes áreas e processos envolvidos na resolução de um sinistro. A investigação procurou identificar as principais falhas no processo de gestão de sinistros, que não só eram constantemente sentidas pelos colaboradores, mas que se tinham vindo a reflectir no serviço prestado ao cliente.

Esta análise foi complementada com um plano de melhorias capaz de lidar com os problemas detectados e que visasse a optimização do departamento.

1.3 - Metodologia

A criação e implementação de um plano de melhorias ao nível operacional exige um estudo aprofundado dos processos em vigor. Assim, a principal abordagem utilizada no estudo do departamento de Sinistros – Acidentes de Trabalho, especificamente dos processos que levam à resolução de um sinistro, foi a observação, a análise documental e as entrevistas com os colaboradores.

A informação inicial sobre a área de estudo, nomeadamente a indústria seguradora e acidentes de trabalho, foi obtida através de análise documental, com a consulta de legislação e bibliografia diversa. O contacto não estruturado

com os colaboradores do departamento constituiu uma fonte adicional e relevante de informação.

Num segundo momento, o mais extenso, o processo de gestão de sinistros foi analisado através da observação directa e não estruturada, assim como de entrevistas semi-estruturadas com os colaboradores. Foi desta forma possível perfilar o fluxo de procedimentos e tarefas que levam à resolução da cada sinistro, assim como as questões que levam ao desequilíbrio do processo como um todo.

O contacto estabelecido com a direcção do departamento foi igualmente importante. Proporcionou um ponto de vista adicional e essencial não só na análise dos processos, mas também na discussão dos objectivos do departamento e acções a tomar no futuro.

Após a análise da informação recolhida, foram elaboradas propostas de melhoria passíveis de ser aplicadas e com vista a ampliar o rendimento do departamento.

As fases relativas ao estudo do departamento e elaboração de melhorias foram conduzidas de forma individual, excepto a concepção do modelo de 1º Contacto, o qual beneficiou do trabalho conjunto com uma colega estagiária.

1.4 - Estrutura do relatório

O presente trabalho está organizado em cinco partes fundamentais:

- Capítulo 1 – Introdução: são apresentadas as razões que motivaram a realização deste projecto, assim como os objectivos que este visa alcançar.

- Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica: pretende explorar as teorias e métodos que se revelaram mais importantes no decorrer da análise e intervenção na empresa. A gestão de operações de serviços é a área em foco, abordada através do ponto de vista do desenho e controlo dos seus processos.
- Capítulo 3 - Apresentação da AXA: são apresentadas, num formato resumido, a história e o estado actual do grupo AXA e da AXA Portugal. Também iniciamos o estudo do departamento de Sinistros AT através da explicação da sua estrutura e ferramentas utilizadas.
- Capítulo 4 - Estudo do departamento de Sinistros de Acidentes de Trabalho: descreve o processo de resolução de um sinistro de acidentes de trabalho. Cada estrutura dentro do departamento é identificada juntamente com o retrato dos processos e actividades que lhe estão destinados. Posteriormente é conduzida uma análise a duas das áreas do departamento, da qual resulta uma proposta de melhorias direccionada aos principais problemas encontrados.
- Capítulo 5 – Conclusão e trabalhos futuros: o capítulo final desenvolve as conclusões alcançadas através deste projecto, as quais são complementadas com uma proposta de trabalhos futuros.

Capítulo 2

Revisão Bibliográfica

A presente revisão bibliográfica serve de base teórica para os temas desenvolvidos ao longo deste relatório de estágio.

A parte inicial introduz o tema da gestão dos serviços, tendo em consideração as suas características e especificidades. Dentro dos serviços, será dada ênfase à gestão de operações, mais concretamente, à gestão de processos. Estes são desenvolvidos na esfera do desenho, onde a decisão entre *standardização* e flexibilidade é discutida, assim como do âmbito do seu controlo.

O projecto desenvolvido evidenciou desde cedo a importância da gestão da capacidade nas organizações. O tema é desenvolvido com o objectivo de contextualizar os dois mecanismos que se revelaram mais importantes na organização: o agendamento e o sequenciamento.

Assumindo o *Lean Thinking* como uma das filosofias de gestão mais disseminadas, é feita a sua apresentação e questionada a influência que pode ter na área dos serviços. São posteriormente apresentadas as ferramentas *Lean* que mais relevância tiveram para análise e melhoria de processos ao longo do projecto.

2.1 - Serviços

“Service means many different things in many different contexts.”

(Johnston e Clark, 2008: p.5)

O termo “serviço” é encontrado na literatura referindo-se a diferentes fenómenos. Os seus diversos significados levam a que a ambiguidade e a apropriação da sua definição sejam temas recorrentes. É desta forma que se torna relevante a adequação da definição de “serviço” ao contexto na qual está a ser utilizada (Johns, 1998). Para Johnston e Clark (2008: p.7 – tradução do autor)², o serviço é entendido como “combinação da experiência do cliente com a sua percepção do resultado do serviço. O cliente não só fornece o *input* para o serviço, como é quem o experiencia e colhe os seus resultados finais”.

Segundo Helkkula (2010), a experiência do cliente é composta por todas as sensações, interpretações e reacções que decorrem do contacto directo e indirecto com o fornecedor do serviço. Marcas, serviços, publicidade, a convivência com outros clientes, ou qualquer outro de ponto de contacto da empresa com o público, são capazes de influenciar a experiência que o cliente tem do serviço. O mesmo autor dá-nos que a literatura existente lida com o tema da experiência do cliente através de três abordagens distintas, mas não mutuamente exclusivas: (1) baseada no fenómeno experienciado pelo cliente, (2) baseada nos processos do serviço e (3) baseada no resultado final do serviço.

Tendo em conta o tema do relatório de estágio, uma definição de experiência de serviço de cariz processual seria a mais indicada. Assim, a experiência do serviço é definida como a experiência retirada directamente de

² “...service is the combination of the customer’s experience and their perception of the outcome of the service.” (Johnston e Clark, 2008:7)

todos os elementos que, ligados entre si ao longo de diversas fases, originam o serviço (Johnston e Clark, 2008).

Segundo Johnston e Clark (2008) a experiência do serviço culmina no seu resultado final que, por sua vez, é capaz de assumir diversas formas. Pode manifestar-se como os benefícios, nos quais se incluem bens físicos quando o serviço está associado à transferência de um produto, como em emoções, opiniões e reacções por parte do cliente.

Apesar das diversas tentativas, ainda não foi possível chegar a uma definição pura de serviço, isto é, ainda não existe um conceito único, aplicável a todas os contextos e passível de ser reconhecida pela maioria dos autores. (Johnston e Clark, 2008; Cook, 1999). A evolução da definição de serviço tem sido comprometida pela especificidade da área da gestão que a procura desenvolver. Os atributos da definição, como a amplitude que o termo consegue atingir, a consideração de produtos físicos, a orientação para os processos, resultados, ou outros, são considerados de forma distinta conforme a área de estudo. Enquanto o marketing é considerado pioneiro na distinção entre indústria de serviços e de produtos, a gestão de operações aparece mais tarde com o foco na estratégia, processos e qualidade, naquilo que à definição de serviço diz respeito (Cook, 1999).

2.1.1 - Características dos serviços

Apesar da ausência de uma fórmula absoluta para a definição de serviço, existem quatro características frequentemente utilizadas para distinguir serviço de produto (Lovelock e Gummesson , 2004):

- **Intangibilidade** - Característica mais utilizada na distinção entre serviço e produto. Diz respeito à inexistência de uma forma física do serviço, não podendo este ser detectado nem percebido por nenhum dos cinco sentidos. No entanto, existem serviços aos quais está associado um bem físico ou o seu objectivo é a modificação tangível do cliente ou de um objecto seu (Lovelock e Gummesson, 2004).
- **Inseparabilidade ou simultaneidade** – O cliente é o impulsionador, o fim e parte integrante da produção do serviço. Desta forma, o seu consumo e produção são simultâneos, sendo o cliente capaz de influenciar o processo e o resultado final do serviço (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2006). Existem, no entanto, serviços onde a separabilidade é desejada e procurada. Por vezes, o cliente não está presente nem pretende estar envolvido na produção do serviço. Estas situações levam à existência de serviços nos quais a expressão da inseparabilidade é menor (Lovelock e Gummesson, 2004).
- **Heterogeneidade ou variabilidade** – A heterogeneidade refere-se à inconsistência do resultado do serviço. Devido à componente humana, os serviços são influenciados pelo desempenho dos trabalhadores, pelas particularidades de cada cliente e o pelo ambiente em que o serviço é fornecido. Os factores relativos à interacção humana afectam directamente a qualidade e a consistência do output. À semelhança das outras características, também o grau de heterogeneidade do serviço pode ser alterado. A automatização e padronização do serviço são apenas duas formas de reduzir a variabilidade do mesmo. Também se torna importante reconhecer que, tal como nos produtos físicos, a experiência e o resultado do serviço para o cliente podem ser heterogéneos independentemente do output o ser ou não. De outra

forma, não só os serviços, mas também os produtos, são experimentados de forma distinta dependendo do consumidor (Lovelock e Gummesson, 2004).

- **Percibilidade** – Dado que os serviços são actos, é impossível que se possam armazenar, revender ou devolver. A percibilidade desperta a importância da previsão e manipulação da procura, assim como a consequente gestão da capacidade nos serviços (Zeithaml et al., 2006).

Apesar destas quatro características serem as mais reconhecidas e mencionadas na literatura, há que considerar a sua aplicação universal. Nem todos os serviços são completamente intangíveis, inseparáveis, heterogéneos e percíveis, e por isso, não são um atributo absoluto. É normal que cada serviço apresente uma combinação e grau distinto destas quatro características. Cada uma delas forma um espectro que varia consoante o quão a característica se encontra presente no próprio serviço (Lovelock e Gummesson, 2004).

No Capítulo 4 - Estudo do Departamento de Sinistros AT, é possível perceber como a reflexão sobre as quatro características dos serviços foi importante na análise e ponderação de melhorias para o serviço em causa.

2.2 - Operações de Serviços

Com a ideia aceite de que a gestão de serviços se distingue da dos produtos, é apenas lógico que a gestão das suas operações também o seja. Assim, as operações de serviços especializam-se nas actividades que compõem a criação e entrega do serviço ao cliente (Johnston e Clark, 2008).

Segundo Johnston e Clark (2008), as operações de serviços gerem o continuum de actividades que, desde a aquisição e transformação de inputs,

criam a experiência do cliente e culminam no resultado final do serviço (Figura 1). Do ponto de vista da gestão, é possível observar e actuar sobre todos os processos que constituem o serviço (*back office + front office*), sendo importante notar que o cliente apenas se apercebe daqueles que consegue observar (*front office*).

Slack, Chambers e Johnston (2010) referem que a contribuição da gestão de operações para o sucesso da organização advém de cinco contribuições:

- Redução de custos de produção pelo aumento da eficiência dos processos;
- Aumento da satisfação dos clientes resultante do aumento na qualidade do produto/serviço;
- Redução de falhas operacionais através da boa qualidade no desenho e gestão das operações.
- Redução do investimento necessário para a produção de bens e serviços resultante da optimização dos processos já existentes.
- Promoção da inovação através da experiência adquirida pela gestão contínua dos processos.

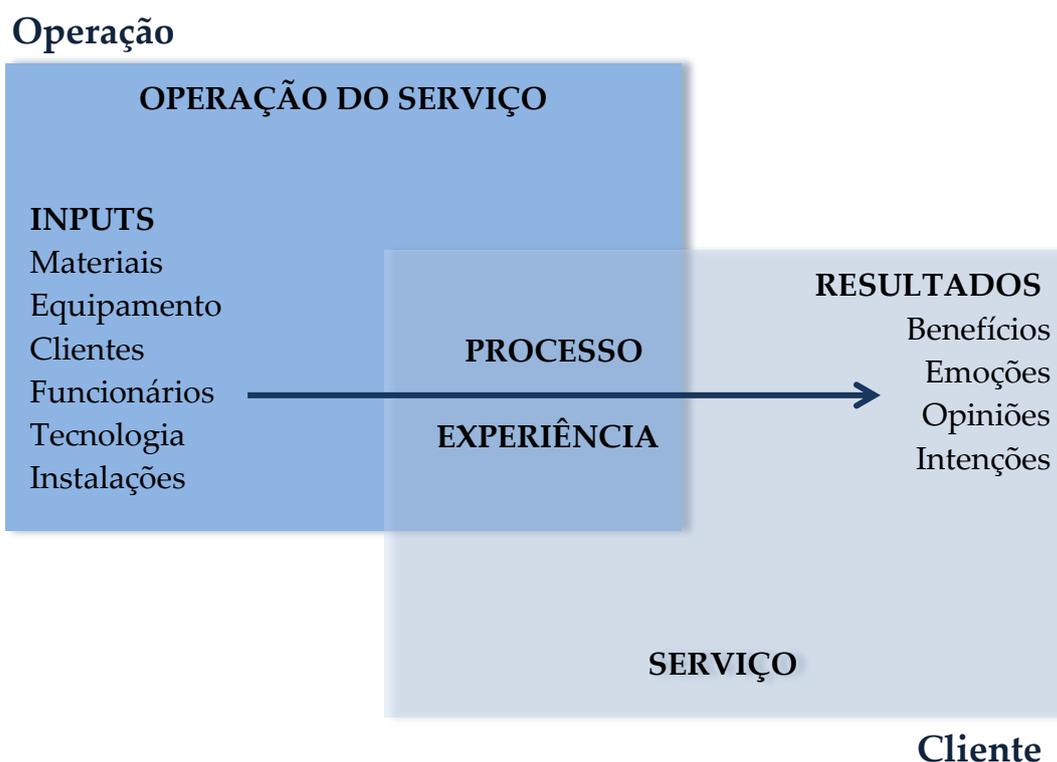


Figura 1 - Gestão de operações de serviços (adaptado de Johnston e Clark, 2008)

2.2.1 - Processos de serviços

O termo processo é definido por Evans e Lidsay (2008) como “uma sequência de actividades que pretende atingir um resultado”. Esta definição é, no entanto, comum a produtos e a serviços. As características que diferem bem de serviço têm de ser incorporadas na sua definição e, mais importante, têm de ser consideradas na gestão dos processos da operação. Assim, a gestão dos processos de serviços está directamente ligada com o output em termos de experiência e resultado final para o cliente (Johnston e Clark, 2008).

A gestão de processos de serviços responsabiliza-se pela (re) construção e controlo das actividades que formam o serviço, tendo como objectivos a optimização da sua *performance* e a consequente satisfação do cliente. O seu campo de actuação abrange tanto os processos centrais, vitais para a criação do

serviço, como os de suporte, vitais para os processos centrais. Ambos são abordados através de três perspectivas distintas, que serão desenvolvidas ao longo desta revisão bibliográfica: (1) desenho, (2) controlo e (3) melhoria (Evans e Lidsay, 2008).

2.2.2 - Tipos de processo de serviço

A classificação dos processos que formam o serviço é um dos pontos iniciais e fulcrais para a posterior concepção e desenho do serviço. Silvestro, Fitzgerald e Johnston (1992) sugerem uma classificação dos processos de serviço resultante da interacção entre a variedade do serviço, resultante de seis dimensões do mesmo, e o volume de clientes atendidos por unidade de prestação do serviço por dia ³.

As seis dimensões utilizadas neste modelo são: (1) foco no cliente/equipamentos, (2) tempo de contacto do cliente com o serviço por transacção, (3) grau de customização, (4) grau de discernimento do pessoal de contacto, (5) valor acrescentado pelo *front/back office* e o (6) foco no processo/produto. Estas dimensões reflectem o grau de definição, flexibilidade e consistência dos resultados nas tarefas e processos do serviço. Desta forma, um serviço adaptável às necessidades individuais de um cliente será caracterizado por elevado tempo de contacto, grau de customização e discernimento, assim como pelo foco nas pessoas, processos e criação de valor no *front-office* (Silvestro et al.,1992).

A interacção entre as seis dimensões do serviço e o volume permitiu identificar três tipos de processos de serviços (Figura 2):

³ O factor volume está associado à capacidade de lidar com um grande número de processos e de clientes. Um serviço caracterizado por um volume elevado tende a ser padronizável, justificando a consistência de outputs e vantagens ao nível económico. (Johnston e Clark, 2008)

- **Professional services** - Dizem respeito a organizações em que a criação de valor está concentrada no *front-office* e na sua capacidade de adaptar o serviço às especificidades de cada cliente. A personalização do serviço é possibilitada devido ao baixo volume de transacções, no qual o tempo de contacto com cada cliente tende a ser elevado.
- **Mass services** – Sendo o oposto dos serviços profissionais, os serviços de massa lidam com um elevado número de clientes, não existindo oportunidade para a personalização de cada serviço. Estes tendem a ser padronizados e com a criação de valor concentrada no *back-office*.
- **Service shop** – Corresponde a organizações cujas dimensões da variedade e do volume se encontram num nível médio entre o serviço profissional e o serviço de massa.

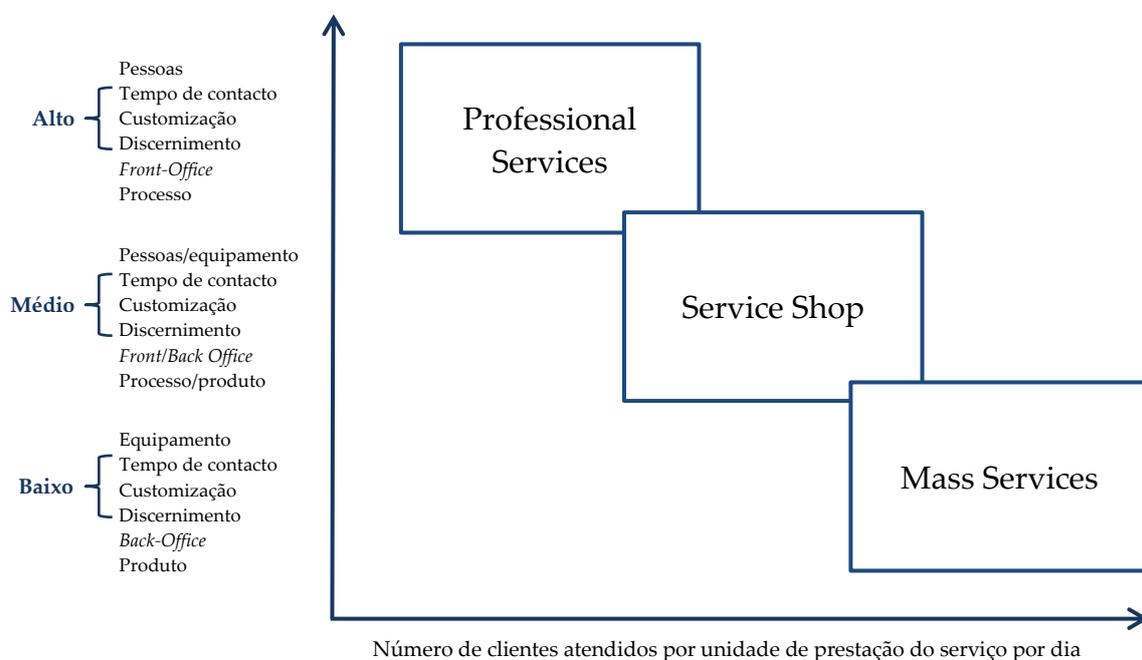


Figura 2- Tipologia de serviços (adaptado de Silvestro et al., 1992)

Segundo Silvestro et al. (1992), a grande parte das organizações de serviços apresenta combinações de variedade e volume que as colocam ao longo da diagonal delimitada pelos *Professional services* e *Mass services*. No entanto, o modelo apresentado deve ser utilizado para mais do que apenas a classificação dos processos. Ao identificar a posição do serviço relativamente à diagonal, é possível auxiliar as decisões estratégicas de 3 formas distintas (Silvestro, 1999):

- Avaliar mudanças estratégicas
- Analisar o sector
- Reestruturar processos internos

Avaliar mudanças estratégicas

Definida a posição do serviço segundo o modelo apresentado, é possível fazer alterações em termos de volume e variedade do serviço de acordo com os objectivos da organização. Um serviço que pretenda servir um grande número de clientes deve procurar deslocar-se no sentido dos *Mass services*, ao passo que a oferta de serviços especializados e individuais deve procurar operações com características semelhantes aos *Professional services*.

Analisar o sector

O modelo deve ser utilizado para analisar o ambiente competitivo em que a organização opera. Para isto, as diferentes empresas do sector devem ser posicionadas relativamente à diagonal *Professional services- Mass services*. A criação de um mapa com todo o ambiente competitivo permite o entendimento das carências da indústria e das oportunidades por explorar.

Reestruturar processos internos

O modelo pode ser utilizado para a organização analisar os seus processos internos e adaptar a oferta às necessidades de diferentes clientes. Os

serviços oferecidos podem ser segmentados de acordo com o público-alvo e os objectivos da empresa. A operação e os processos de cada um destes serviços são então adaptados conforme as necessidades de volume e variedade.

Apesar de um serviço estar posicionado num extremo da diagonal, é comum que existam processos com níveis distintos de variedade e de volume. Com a utilização deste modelo é possível isolar este tipo de processos, cuja gestão individual e distinta permite a optimização do serviço como um todo.

Podemos considerar a matriz Volume-Variedade (Figura 3) de Johnston e Clark (2008) como uma evolução do trabalho de Silvestro et al. (1992). Neste novo modelo, a variedade das tarefas a serem desempenhas é relacionada com o volume de clientes por unidade de prestação do serviço por dia. O resultado é uma matriz que classifica os processos de serviços em quatro categorias: *Capability*, *Commodity*, *Simplicity* e *Complexity*.

Capability

Caracterizados por variedade alta e volume baixo, os processos deste tipo tendem a estar presentes em organizações que prestam serviços profissionais individualizados. Nestas organizações, o serviço é caracterizado por uma flexibilidade elevada e capacidade de customização a cada cliente.

Commodity

Os processos do tipo *Commodity* são encontrados nas empresas que procuram servir um grande número de clientes com um serviço relativamente padronizado. As operações neste tipo de processos procuram oferecer o serviço a preços competitivos e garantir a consistência no que diz respeito ao resultado final e à qualidade.

Simplicity

A organização opera com variedade e volume baixos. Este tipo de processos está usualmente associado a empresas em fase inicial de vida, nas quais o volume baixo resulta numa operação pouco eficiente.

Complexity

Processos com elevado grau de volume e variedade. Representam organizações que pretendem servir um grande número de clientes com serviços customizáveis. São processos desafiantes para a gestão já que procuram integrar flexibilidade e personalização com consistência e eficiência económica.

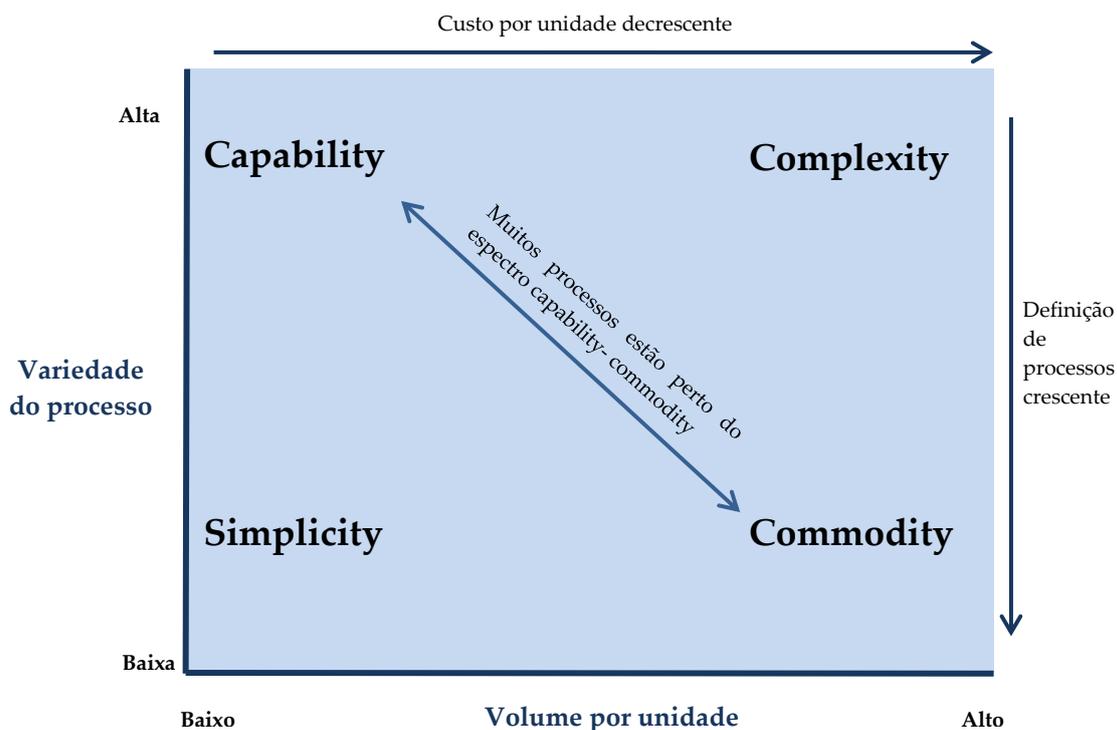


Figura 3 - Matriz Variedade- Volume (adaptado de Johnston e Clark, 2008).

As matrizes apresentadas anteriormente apenas demonstram duas das formas existentes para classificar processos de serviços. Outros autores propõem estruturas alternativas de classificação com base em outras medidas, como por exemplo: o local que mais valor adiciona ao serviço, grau de

customização, foco no produto ou no serviço, grau de complexidade operacional, entre outros (Kostopoulos, Gounaris e Boukis, 2012., Silvestro et al.,1992).

2.2.3 - Padronização e flexibilidade de processos

Slack et al., (2010) abordam a questão da padronização e da flexibilidade como decorrente da variação de quatro dimensões: (1) Volume de outputs (2) Variedade do output, (3) Variação da procura e (4) grau de Visibilidade que o cliente tem da produção do output. Sinteticamente, à medida que o Volume aumenta e a Variedade, Variação e Visibilidade diminuem, a operação torna-se mais repetitiva, sistemática e estável, proporcionando a standardização de processos e a diminuição de custos unitários. O deslocamento das quatro dimensões no sentido contrário proporciona a flexibilização dos processos. Nesta situação a organização pretende lidar com uma procura inconstante de serviços variáveis que, apesar do baixo volume, são em grande parte observáveis pelo cliente.

Hill (2005) avança que a decisão entre flexibilidade e padronização de processos deve, mais que tudo, acompanhar os objectivos estratégicos e do serviço/produto definidos pela organização.

A flexibilidade e a padronização tendem a caminhar em sentidos opostos. No entanto, existem organizações que procuram combater o *trade-off* entre flexibilidade e standardização ao adoptarem uma abordagem de *Mass Customization*. Assim, a empresa procura reduzir os seus custos ao servir um grande número de clientes, ao mesmo tempo que fornece um produto/serviço personalizado. A flexibilidade no desenho do serviço e na tecnologia utilizada

são dois meios apontados para suportar a estratégia de *Mass Customization* (Slack et al., 2010; Evans, 2008).

A empresa que ambicione uma operação desta natureza está perante desafio árduo, no qual existe um esforço considerável ao nível financeiro, operacional e de recursos humanos (Slack et al., 2010).

O conteúdo desenvolvido nesta secção foi determinante para o projecto que tomou lugar no departamento de Sinistros AT da AXA. A identificação e classificação dos processos existentes são, sem dúvida, tarefas decisivas quando o objectivo é criar e/ou otimizar o serviço prestado. Permitem, não só, o diagnóstico ao nível interno, como também auxiliam a tomada de decisão nos níveis estratégicos.

A par da classificação de processos encontram-se as necessidades de flexibilidade e padronização da operação. O desafio que o trade-off entre estes dois caminhos apresenta deve ser levado a sério pela organização e ter em conta a estratégia e objectivos da mesma.

Na AXA, perceber que tipos de processos compunham a operação e quais as carências em termos de padronização e flexibilização revelou-se uma tarefa exigente, mas necessária.

Assim, as questões apresentadas nesta secção têm a sua importância revigorada e serão tidas em conta ao longo de todo o trabalho.

2.3 - Desenho de processos

O desenho de processos nos serviços é considerada uma actividade vital para o bom desempenho da organização a todos os níveis. Através do estudo e estruturação das actividades que, encadeadas de uma forma lógica, originam os processos, é construído o meio pelo qual a empresa fornece o serviço ao cliente. Este vai ter acesso a um serviço mais ou menos personalizado, mais ou menos padrão, conforme a direcção que a empresa pretende seguir e o grau de concretização que o desenho dos processos atinge nesse sentido (Evans e Lidsay, 2008).

A definição dos objectivos é frequentemente tida como o ponto de partida para o desenho de um novo processo (Johnston e Clark, 2008; Slack et al., 2010). A organização tem de ser capaz de definir o que pretende do processo e concretizar essa ideia no seu desenho. Os objectivos do processo serão mais facilmente atingidos se a construção do fluxo de actividades que formam o processo for meticulosa. Desta forma, maximiza-se a probabilidade do desempenho e output reais do processo corresponderem aos idealizados (Slack et al., 2010).

O grau de personalização e de padronização do serviço deve ser decidido o mais cedo possível e as organizações tendem a desenvolver uma destas facetas em detrimento da outra, adaptando os seus processos conforme o foco da operação (Evans e Lidsay, 2008; Johnston e Clark, 2008).

A formalização dos processos também deve ser destacada como meio de potenciar a eficiência do próprio processo. Apesar de, à primeira vista, parecer contraditório, a documentação formal dos procedimentos tanto afecta positivamente a padronização, como a flexibilidade na entrega do serviço ao cliente. As várias actividades do processo, ao serem clarificadas e

documentadas, tornam possível a consistência das componentes do serviço que levam à satisfação do cliente. Ao mesmo tempo, a formalização potencia as questões relacionadas com a flexibilidade, já que “... o aumento da formalidade permite aos empregados uma maior clareza nos papéis e a qualidade da sua cooperação e por isso ajuda-os a ajustar o seu comportamento facilmente.” (Kostopoulos et al., 2012: 583 -tradução do autor).⁴

2.3.1 - Mapeamento de processos

O mapeamento é uma das técnicas mais utilizadas no desenho de processos. A criação destes mapas consiste na reprodução da sequência de actividades, informação ou materiais de um processo numa representação única, usualmente denominada de fluxograma (Evans e Lidsay, 2008). A utilização de diferentes formas geométricas na representação das actividades do promove a simplicidade de observação pelo utilizador.

Ao ser aplicado aos serviços, o fluxograma oferece uma visão panorâmica da relação entre os seus componentes, ganhando utilidade não só no desenho de novos processos, como também no estudo e melhoria dos já em vigor (Slack et al., 2010). O grau de detalhe que é utilizado varia consoante a necessidade de uma panorâmica mais geral ou mais pormenorizada do serviço. No limiar, a minúcia do fluxograma pode chegar à documentação de acções motoras que compõem um procedimento específico (Johnston e Clark, 2008).

Para que o fluxograma seja uma ferramenta útil e se possam identificar melhorias no serviço, é imperativo que o mapa forneça informação que permita (Johnston e Clark, 2008):

⁴“...increased formality enables employees’ role clarity and the quality of their cooperation and hence helps them easily adjust their behavior (Kostopoulos et al., 2012: 583.)

- Analisar o processo de forma global, assim como a coerência entre os objectivos do serviço e o que realmente é oferecido ao cliente;
- Identificar pontos fracos, críticos e de decisão no processo;
- Identificar, perante a gestão e outros colaboradores, de quem é a responsabilidade por cada actividade;
- Possibilitar o cálculo de tempos de execução e de espera;

Das diversas formas de representação de processos, aquela que se tem destacado na literatura de serviços intitula-se *Service Blueprint* (Kostopoulos, et al., 2012). É um tipo de mapa que pretende ir além do fluxograma tradicional ao incorporar a dimensão estrutural do serviço. Procura representar o serviço como um todo através da distribuição das actividades que o compõem por quatro sectores horizontais, representativos das acções executadas pelo cliente, actividades de *front-office*, *back-office* e de suporte.

2.3.2 - Standard Operating Procedures

Os *Standard Operating Procedures* (SOP) são documentos que descrevem os diferentes passos que compõem um procedimento. São criados com base na aprendizagem da organização sobre as melhores práticas para o desenrolar eficiente e eficaz dos procedimentos. Têm como destinatário o colaborador que desempenha a função documentada e que deve participar activamente na criação dos SOP. As suas características principais aparecem documentadas na Tabela 1 (Kieffer, 2003).

Tabela 1 - Características dos Standard Operating Procedures (Kiefer, 2003).

<u>Standard Operating Procedures</u>	Descrevem qual o propósito dos procedimentos e da própria SOP;
	Destacam as etapas críticas do processo;
	Definem de quem é a responsabilidade por cada processo;
	Descrevem as actividades do procedimento de uma forma sequencial;
	Identificam pontos de decisão e como lidar com possíveis problemas;
	Estão escritos de forma simples, curta e com ajudas visuais.

2.4 - Controlo de processos

Segundo Evans & Lidsay (2008), controlo é o processo que assegura a monitorização de actividades e que toma acções correctivas quando tal é necessário. Num sistema de controlo são consideradas três componentes:

1. Objectivos – São constituídos por características mensuráveis do processo, assim como por um valor óptimo que deve ser atingido.
2. Meios para medir o grau de realização – Métodos que permitam conhecer a realidade do processo em relação às características definidas nos objectivos.
3. Comparação entre resultados e objectivos – A comparação permite verificar a existência de desvios e, caso estes existam, tomar acções de correcção.

O controlo dos processos visa a autonomia dos colaboradores na fiscalização do seu próprio trabalho, atenuando ou eliminando a necessidade de inspecções independentes. Para isto, os colaboradores responsáveis por cada processo devem conhecer os objectivos a atingir e ter acesso à medição da sua performance. Quando as variações no processo resultam do seu comportamento, o colaborador deve estar habilitado a identificá-lo e agir no sentido da sua correcção (Evans e Lidsay, 2008).

Para Slack et al. (2010), o planeamento e controlo são actividades simbióticas e difíceis de separar, sendo a primeira a representação do que é expectável que aconteça no futuro, enquanto a última lida com a variação da *performance* real comparativamente à planeada. Ambas são desenvolvidas em curto, médio e longo prazo, sendo que há medida que o horizonte temporal aumenta, a ênfase do planeamento e do controlo na gestão também se modifica.

Para além do horizonte temporal, também a maturação da empresa condiciona o controlo e os mecanismos utilizados para o efeito. Henry Mintzberg (1995), refere seis mecanismos de coordenação essenciais para a unificação e controlo da organização. A aplicação destes mecanismos é uma decisão da organização. No entanto, tendem a evoluir e a ser utilizados em fases distintas da vida da empresa, não querendo isto dizer que não podem coexistir.

Os seis mecanismos de coordenação são (Mintzberg, 1995):

- Ajuste mútuo
- Supervisão directa
- Padronização de processos de trabalho
- Padronização de *outputs*
- Padronização de competências
- Padronização de valores

Ajuste mútuo

A coordenação é conseguida através da comunicação informal e do julgamento entre as pessoas envolvidas no desempenho das tarefas. Nas organizações mais simples, é o principal mecanismo de coordenação utilizado. Ao mesmo tempo, também é empregue nas organizações mais complexas devido à necessidade destas tomarem decisões em cenários de grande dificuldade.

Supervisão directa

Quando o número de pessoas a trabalhar em conjunto, ou a complexidade da tarefa, ultrapassam um dado limite, o ajuste mútuo deixa de ser um mecanismo de coordenação eficaz. Este constrangimento é ultrapassado ao adoptar o mecanismo de supervisão directa. Neste, uma pessoa é responsável por dirigir e controlar outros trabalhadores através de ordens e instruções dadas directamente.

A padronização é outro mecanismo de coordenação e controlo que consiste na definição de uma, ou várias, das seguintes variáveis: (1) processos de trabalho, (2) outputs, (3) competências e (4) normas.

1. Padronização de processos de trabalho

Consiste na especificação do trabalho que os colaboradores devem desenvolver. São definidos os procedimentos e tarefas a serem executados para cada actividade. Cada trabalhador é informado de como a função deve ser exercida e é capaz de comparar o seu desempenho com aquele que está definido.

2. Padronização de outputs

A padronização de outputs significa a especificação dos resultados de cada actividade. Neste mecanismo não é definida a forma como devem ser executadas as tarefas, mas sim o resultado final. Também nesta situação, o colaborador deve ser capaz de comparar o resultado obtido com o especificado e reagir caso existam discrepâncias.

3. Padronização de competências

Este mecanismo propõe a padronização do conhecimento e das competências dos colaboradores. Não procura regrar a forma de execução ou o resultado das actividades, mas sim o conhecimento e as habilidades que cada pessoa tem para determinada tarefa. A padronização de competências considerada como uma padronização de inputs já que o desenvolvimento da pessoa é feito em escolas e universidades, ou seja, fora da organização. A coordenação é alcançada devido ao facto de, resultante da formação comum, as pessoas saberem o que fazer e o que esperar umas das outras.

4. Padronização de valores

A coordenação é conseguida com partilha de crenças e valores entre os trabalhadores. A semelhança na cultura dos vários colaboradores potencia a coordenação já que estes partilham expectativas no que toca à sua forma de trabalho.

2.5 - Gestão da capacidade

A gestão da capacidade⁵ e da procura lidam, respectivamente, com a competência da organização em fornecer o serviço e de influenciar, negativa ou positivamente, a procura do mesmo pelos clientes. A fim de harmonizar estes dois parâmetros, a gestão da procura e da capacidade devem ser desenvolvidas conjuntamente (Zeithaml et al., 2006).

Estamos conscientes do vasto número de ferramentas existentes para a gestão da capacidade e da procura. No entanto, esta revisão bibliográfica apenas irá explorar os mecanismos que foram utilizados ao longo do projecto.

A gestão da capacidade é uma actividade essencial para o bom desempenho das organizações. No sector dos serviços, a gestão da capacidade acresce da dificuldade inerente às quatro características dos serviços. Para além disto, existe uma grande quantidade de factores externos capazes de influenciar positiva ou negativamente a tarefa de gerir a capacidade. A previsibilidade da procura, por exemplo, é um dos factores com repercussões significativas na gestão de operações. Quando não é possível verificar, ou não existe, um padrão nos picos e na sazonalidade da procura, a manipulação da capacidade revela-se uma tarefa mais difícil (Hill, 2005).

Slack, et al. (2010) apresentam diversos mecanismos de gestão da capacidade. Um deles, o sequenciamento do trabalho, envolve a priorização das actividades de um processo dependendo dos objectivos que se definem para a

⁵ A partir de (Hill, 2005), capacidade será definida como os recursos em termo de pessoas, sistemas, equipamentos e estruturas necessários para criar o serviço.

operação. A tendência é que as regras⁶ escolhidas para o sequenciamento resultem em:

- Não ultrapassar a data de vencimento da operação comunicada ao cliente;
- Minimizar a duração de cada tarefa ao longo do processo;
- Minimizar tarefas em desenvolvimento e tempos mortos.

Para além do sequenciamento, o agendamento das horas de trabalho também demonstra ser um mecanismo eficaz na gestão da capacidade. Consiste na definição do tempo que deve ser dedicado a cada tarefa, sem que para isso seja descurada a ordem definida no sequenciamento. O agendamento pode assumir diversos níveis de detalhe dependendo das características da operação, como a previsibilidade da procura, a complexidade dos processos, os objectivos da gestão da capacidade, entre outros (Hill, 2005; Slack et al., 2010).

É importante salientar que a gestão da capacidade é uma actividade contínua que a organização deve desenvolver no curto, médio e longo prazo. Por exemplo, os objectivos futuros da empresa ou a previsibilidade da procura possibilitam a gestão da capacidade de uma forma preventiva, onde a organização é capaz de programar a longo prazo a variação da capacidade disponível. Por outro lado, a empresa pode optar por deixar a procura guiar a capacidade. Nesta situação, a organização gere a capacidade de forma reactiva, adaptando a oferta à procura existente. (Hill, 2005).

⁶ (Slack, et al. (2010) referem as regras que são habitualmente utilizadas no sequenciamento do trabalho: características físicas de inputs e processos, prioridade por cliente ou por data de vencimento, “último a entrar, primeiro a sair”, “primeiro a entrar, primeiro a sair”, duração operacional mais longa e duração operacional mais curta.

2.6 - *Lean Thinking*

A melhoria de processos representa a pedra filosofal dos principais sistemas de gestão e qualidade. São vários os sistemas desta natureza e cada um deles oferece um contributo ímpar para a gestão de operações e de processos. No entanto, apesar da originalidade de cada um, existem diversas características, paradigmas e ferramentas que são partilhadas pela maioria dos modelos. Em parte, os pontos de sobreposição dos sistemas em questão resultam do facto destes terem sido desenvolvidos em períodos e locais diferentes, mas com base em ancestrais comuns, como o Controlo Total da Qualidade japonês (Chiarini, 2011).

Nesta revisão bibliográfica será dada ênfase ao princípio de gestão *Lean*.

Inicialmente criado para o sector automóvel, o *Lean Production* nasce voltado para a eliminação de desperdícios e aumento da eficiência de processos ligados à produção em massa. Neste momento, *Lean Thinking* é o termo cunhado para uma filosofia, método ou perspectiva de gestão que, aplicada a produtos ou serviços, se foca num aumento de eficiência conseguido através da supressão de actividades desprovidas de valor, sem que para isso haja diminuição do valor percebido pelo cliente. As vantagens da eliminação de desperdícios reflectem-se na melhoria ao nível dos processos, que se tornam mais curtos e económicos (Moyano-Fuentes e Sacristán-Díaz, 2011).

O *Lean* considera cinco princípios base (Figura 4), que são utilizados como os passos a seguir para a intervenção nas organizações (Womack e Jones, 2003):

1. Identificar o valor da operação para o cliente

O valor do produto deve ser identificado segundo o ponto de vista do cliente. Eliminar os desperdícios no processo de criação do produto implica que sejam identificadas as actividades que em nada contribuem na criação de valor para o cliente.

2. Identificar o fluxo de valor

O fluxo de valor é a forma como as diferentes actividades e recursos da organização estão encadeadas com vista a criar o produto que o cliente valoriza. O mapeamento deste fluxo fornece a visão sistemática necessária para identificar e eliminar as actividades redundantes, tornando o processo de criação do produto mais eficiente.

3. Evitar interrupções no fluxo de valor

Assim que são eliminadas as actividades redundantes, deve ser criado um fluxo ininterrupto dos processos que acrescentam valor. Assim, o fluxo deve ser estudado e adaptado consoante as variáveis que o podem afectar, para que situações excepcionais não perturbem o funcionamento normal da operação.

4. Determinar a produção pelo cliente

A produção é “puxada” pelo cliente, ou seja, só depois de dada a ordem do cliente é que se inicia todo o processo produtivo. É, no entanto, necessário que a organização esteja adaptada a este sistema, preparando todo o processo produtivo para que, assim que é sinalizado pelo cliente, o fluxo de produção ocorra sem interrupções e atrasos. A aplicação deste princípio leva à redução de inventários e, conseqüentemente, à redução dos custos associados.

5. Procurar a perfeição

O culminar dos quatro princípios anteriores será um processo mais eficiente e fluido. No entanto, a organização deve fomentar uma cultura, juntamente com os mecanismos necessários, que procure a melhoria contínua dos seus processos. Assim, os princípios da filosofia *Lean* formam um ciclo, que deve ser repetido até que seja atingido um estado completo de perfeição, onde o valor para o cliente é criado sem qualquer desperdício no processo.



Figura 4- Princípios da filosofia Lean (adaptado de Lean Enterprise Institute, 2013).

2.6.1 - *Lean* nos serviços

Segundo Carlborg, Kindstrom, e Kowalkowski (2013), apesar de a aplicação do *Lean* nos serviços ainda ser considerado um tema recente, são cada vez mais as organizações que procuram implementar esta filosofia para a melhoria dos seus processos.

Apesar de nos estudos empíricos realizados os serviços abordados terem um bem físico associado, o *Lean* pode ser aplicável aos serviços e resultar em melhorias da actividade (Piercy e Rich, 2009).

No artigo *A lean approach for service productivity improvements: synergy or oxymoron?*, Carlborg et al. (2013) concluem que a utilização do método *Lean* nos serviços é, de facto, uma parceria benéfica. No entanto, a aplicabilidade do método e das suas ferramentas dependem do tipo de serviço. À semelhança da indústria de produção, para a qual nasceu a filosofia *Lean*, os serviços mais padronizáveis e com menor grau de personalização são os mais receptivos a melhorias. Esta afirmação é apoiada por outros investigadores, que a sustentam com a dificuldade de *standardizar* operações e de prever a procura nos serviços (Moyano-Fuentes e Sacristán-Díaz, 2011).

2.7 - Ferramentas *Lean*

A filosofia *Lean* procura atingir o estado perfeito através da intervenção em todas as estruturas e pessoas da organização. Para este objectivo, utiliza métodos específicos da sua filosofia como também ferramentas comuns a outros sistemas de gestão (Chiarini, 2011).

As ferramentas *Lean* com mais relevância neste projecto são apresentadas de seguida.

2.7.1- *Kaizen*

Kaizen é a palavra japonesa que significa “melhoria continua”. Numa organização, diz respeito à procura incessante de aperfeiçoamento dos processos, a qual deve ocorrer com a participação activa dos seus colaboradores (Imai, 1986). Desta forma, a filosofia *Kaizen* não é uma ferramenta em si, mas é a filosofia pela qual todas as intervenções e ferramentas *Lean* actuam.

A componente humana é exacerbada pelo *Kaizen*, que defende uma adopção integral da cultura de melhoria por todos os níveis hierárquicos da

organização. Sem a participação das chefias no movimento de melhoria contínua, não é possível tomar acções que beneficiem a organização a longo prazo (Evans e Lidsay, 2008).

2.7.2 - *Standard Work*

Uma das formas de atingir a fluidez na produção é através da *standardização* do trabalho. Esta irá permitir às chefias, assim como aos colaboradores que operam o processo, um maior controlo sobre a actividade, que vê a sua variabilidade, incerteza e custos diminuídos (Labach, 2010).

O *Standard Work* é caracterizado pela uniformização do modo de operar num dado processo, no qual é considerada a forma de execução que resulta no melhor desempenho possível. A *standardização* do trabalho não só aperfeiçoa o processo, como também potencia uma filosofia de melhoria contínua ao facilitar a detecção das fontes de problemas (Labach, 2010).

2.8 - Revisão Bibliográfica – Resumo e conclusões

O conteúdo apresentado nesta revisão bibliográfica reflecte a base teórica que permitiu a intervenção no departamento de Sinistros AT. Recapitulamos agora os principais desenvolvimentos a reter.

O ponto de partida desta revisão bibliográfica dá-se com a introdução dos serviços, da sua experiência e das quatro características que os distinguem dos bens (intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade). É necessária a compreensão dos factores que distinguem os serviços de bens para que, *a posteriori*, também seja possível integrar e diferenciar as teorias, modelos e ferramentas utilizadas na sua gestão.

A gestão de operações de serviços preocupa-se com as actividades que levam à criação e entrega do serviço ao cliente. Neste projecto, a gestão de processos cedo se identificou como o tema crítico e com mais necessidade de ser explorado. Assim, foram apresentados dois modelos de classificação de processos:

1. Silvestro et al. (1992) apresentam o modelo de processo de serviço que identifica três tipos de processos: *Professional services*, *Mass services* e *Service shop*.
2. Johnston e Clark (2008) propõe a matriz volume-variedade, na qual identificam quatro tipos de processos de serviço: *Capability*, *Commodity*, *Simplicity* e *Complexity*.

A classificação dos processos não é um fim em si mesmo, mas o ponto de partida para o desenho de novos serviços ou reconstrução dos já existentes. Permite à organização perceber qual a flexibilidade da sua operação e qual a amplitude de clientes que o serviço pretende servir. Assim, e tendo sempre em

conta o projecto desenvolvido, as questões da flexibilidade e padronização de processos são desenvolvidas do ponto de vista do desenho e do controlo.

Dentro do desenho de processos é posta ênfase na estratégia da organização e nos objectivos do serviço. Os processos devem ser capazes de concretizar aquilo que é definido para a operação. Um serviço especializado necessita de processos mais flexíveis e adaptáveis a diferentes clientes. Consequentemente, estes não estão aptos para padronização, reprodução e oferta em grande quantidade, características encontradas em serviços direccionados às massas.

O controlo de processos encontra-se em estrita relação com o planeamento e desenho ao lidar com a medição do desempenho real comparativamente ao planeado. São apresentados os seis mecanismos de coordenação e controlo de Henry Mintzberg: (1)ajuste mútuo (2)supervisão directa (3) padronização de processos de trabalho (4) padronização de *outputs*, (5) padronização de competências e (6) padronização de valores.

A secção 2.5 trata da gestão da capacidade, área que se veio a tornar cada vez mais importante ao longo do projecto. A gestão da procura e da capacidade tendem a ser exploradas de forma conjunta nas organizações. No entanto, existem situações onde a possibilidade de gerir a procura é quase inexistente, como é exemplo a gestão de sinistros de acidentes de trabalho. Assim, foram apresentadas duas ferramentas que se provaram bastante úteis no projecto desenvolvido na AXA, o agendamento e o sequenciamento.

As secções finais desta revisão bibliográfica desenvolvem o tema do *Lean Thinking* e das suas ferramentas. O *Lean*, desenvolvido para o sector da produção, é cada vez mais aplicado no sector dos serviços. Apresenta como objectivo principal o aumento de eficiência de processos e do valor percebido pelo cliente através da eliminação de desperdícios. Para este efeito, o *Lean* defende cinco princípios base que regram todos os seus métodos e ferramentas: 1. identificar o valor da operação para o cliente, (2) identificar o fluxo de valor,

(3) evitar interrupções no fluxo de valor, (4) produção determinada pelo cliente e (5) procura da perfeição.

A filosofia Lean dispõe de um grande número de ferramentas essenciais para a concretização dos seus objectivos. Contudo, apenas são desenvolvidos, o *Kaizen* e o *Standard work*. Estas duas ferramentas mostraram estar coerentes com os objectivos do projecto e com as maiores necessidades do departamento de Sinistros de Acidentes de Trabalho da AXA.

Capítulo 3

Apresentação da AXA

3.1 - Grupo AXA

O grupo AXA é o resultado de quase duzentos anos de sucessivas aquisições e fusões de empresas de seguros, cuja expansão internacional dá origem àquela que é considerada uma das maiores seguradoras a nível mundial.

O ponto mais longínquo da história da AXA remonta ao ano de 1816 em Paris e ao nascimento da mais antiga companhia de seguros francesa, a *Mutuelle de l'Assurance*. Ao longo de cento e sessenta e nove anos e diversas aquisições, a *Mutuelle de l'Assurance* evolui para a *Mutuelles Unies*, cuja fusão com o grupo segurador *Drouot* em 1982, leva ao nascimento do grupo *Mutuelles Unies/Drouot*. Já considerando a sua estratégia de expansão internacional, o grupo decide, em 1985, alterar o seu nome para um mais facilmente reconhecido a nível internacional. Assim emerge a AXA.

1996 é o ano em que a AXA se funde com UAP (*Union des Assurances de Paris*), da qual resulta a maior empresa francesa com base nas suas receitas e a maior seguradora a nível mundial. Esta data seria o ponto de partida para um amplo processo de fusões e aquisições, cujo resultado é uma seguradora actualmente presente em 56 países (Ver Figura 5) e com cerca de 160.000 colaboradores. Desde 1985 até agora, foram vários os momentos marcantes na história da empresa, alguns dos quais são destacados na Figura 6 (AXA, 2014a).

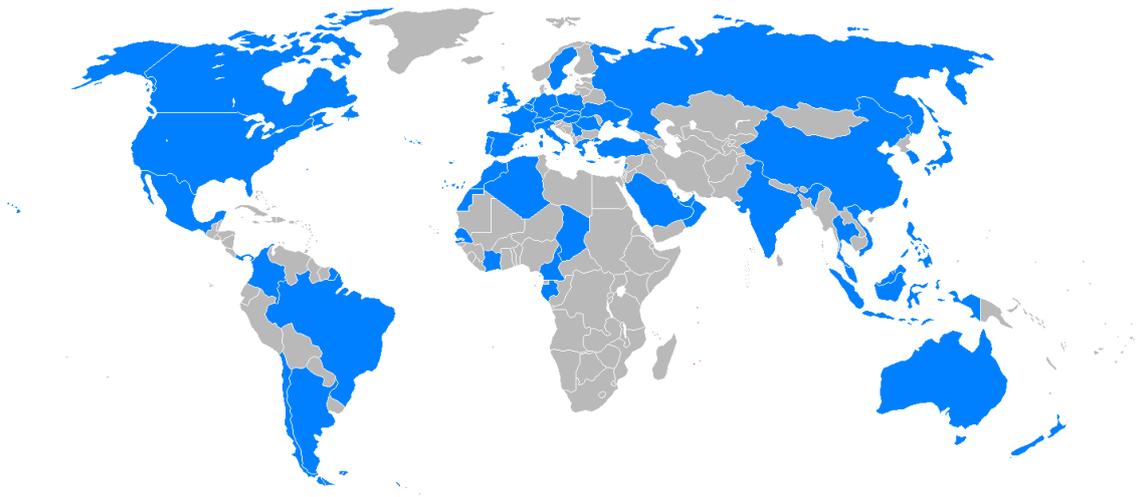


Figura 5 - Países com a presença da AXA (Fonte: AXA, 2014a)

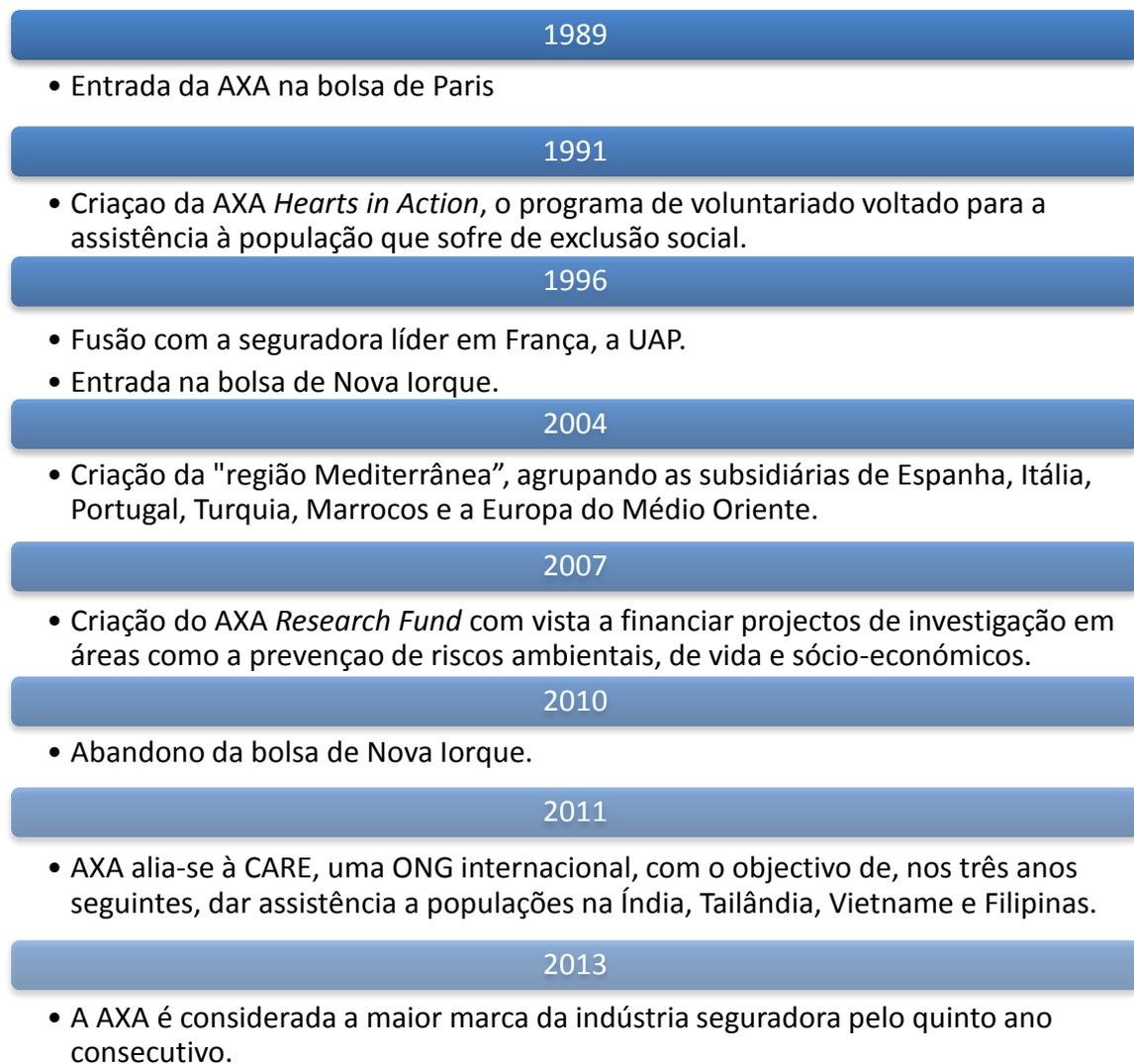


Figura 6 - Momentos marcantes na história da AXA

3.2 - AXA Portugal

A AXA Portugal tem as suas raízes em 1835 com a criação da primeira companhia do Grupo Douro, a Seguradora, cuja fusão com outras quatro seguradoras em 1979 (Tagus, Argus, Mutual e Ourique) viria a dar origem à Companhia de Seguros Aliança Seguradora, EP. Em 1991, a célebre Seguradora Aliança é adquirida em 51% pela UAP, a maior seguradora francesa a operar em Portugal desde 1968, resultando no Grupo Segurador Aliança UAP.

Quando em França, 1997, se dá a fusão da AXA com a UAP, a Aliança UAP em Portugal passa a pertencer ao grupo AXA, alterando o seu nome para AXA Portugal.

Neste momento a AXA Portugal pertence à região MED LA (*Mediterranean and Latin America*), o qual é formada pelos países, Espanha, Itália, Marrocos, Turquia, Grécia, Bahrain, Arábia Saudita, Oman, Qatar, Emiratos Árabes Unidos, Líbano e México. A região representa 14% do volume de negócios do grupo, enquanto o segmento de protecção e saúde, do qual faz parte Acidentes de Trabalho, contribuiu com 32% dos ganhos totais.

Em Portugal a AXA é amplamente reconhecida tanto ao nível individual como empresarial, tendo ganho diversos prémios ao longo dos últimos dez anos, como o de melhor seguradora não-vida em 2005⁷, repetindo-se o feito em 2009, ano em que também foi considerada a 13^a melhor empresa para trabalhar em Portugal⁸, a eleição em 2011 como a 2^a seguradora mais reputada de Portugal⁹, entre outros.

⁷ Prémio atribuído pela revista Exame com base no estudo da D&B e da auditoria de contas da Deloitte.

⁸ O prémio foi atribuído pela revista EXAME em parceria com a consultora Heidrick & Struggles.

⁹ Estudo "As 100 Empresas mais reputadas de Portugal", dirigido pela RepTrak Pulse 2011.

Em 2012 a AXA Portugal celebrou 15 anos de presença da marca em Portugal (Ver Figura 7) e conquista o prémio Excelência SEDES 2012 graças ao seu projecto “Terra à Vista” (AXA, 2014b).

Segundo as estatísticas do ISP, em 2013 a AXA deteve o 4º lugar no segmento Não Vida, ao qual correspondem 290 € milhões em prémios e uma quota de mercado de 7,5%. Estes valores têm vindo a deteriorar-se desde 2007, no qual os prémios foram de 381 € milhões e a quota de mercado 8,4%.

O ramo de Acidentes de Trabalho tem vindo a acompanhar a evolução do segmento Não Vida. Em 2007 o valor dos prémios de Acidentes de Trabalho foi cerca de 86 € milhões, o que dava à AXA o 2º lugar no ranking com a quota de mercado correspondente de 10,7%. Os dados provisórios do ISP para 2013 apontam a 4ª posição da AXA Portugal na produção de apólices de seguro de Acidentes de Trabalho, cujo valor de 50 € milhões em prémios resulta numa quota de 9,9% (ISP, 2013).

AXA Portugal em 2012

Volume de negócios - € 426 Milhões

731 Colaboradores

737.062 Clientes

7,6% Quota de mercado Não Vida

1,7% Quota de mercado Vida

96,7% Clientes muito ou extremamente satisfeitos

13.912 Horas de trabalho em benefício da comunidade através da Fundação AXA Corações em Acção

Figura 7 – AXA Portugal em 2012 (Fonte: AXA)

3.3 - Departamento de Sinistros - Acidentes de Trabalho da AXA

O departamento de Sinistros AT é responsável pela análise de sinistros ligados à actividade laboral e pela decisão de assumir ou não os custos que lhe estão associados. Através de várias etapas, o processo de sinistro é criado e estudado, do qual pode resultar o apoio clínico e económico do sinistrado ou a recusa do sinistro pela companhia. Na AXA, o departamento é composto por diversas áreas denominadas internamente por Estrutura Reguladora (ER). Estas, especializam-se em fases distintas da gestão de sinistros. Referenciamos desde já as ER existentes:

- Núcleo de Aberturas
- Gestão Central
- Clientes Especiais
- Gestão Local
- Grande Incapacitado
- Judicial
- Pensões

Ao longo do estudo de Sinistros AT, as equipas das ER, em especial a Gestão Central, foram sendo constantemente alteradas e reforçadas. No entanto, podemos considerar a seguinte estrutura de dezasseis pessoas como a equipa fixa do departamento:

- Duas pessoas no Núcleo de Aberturas: uma presencialmente no departamento e outra em tele-trabalho;
- Seis pessoas na Gestão Central, sendo uma delas responsável por Clientes Especiais;
- Três gestores na Judicial;

- Uma pessoa no Grande Incapacitado;
- Quatro colaboradores nas Pensões.

A gestão de sinistros do departamento envolve a produção de grandes quantidades de informação. A troca e processamento de dados entre os diversos intervenientes da resolução de sinistros é constante e volumosa. Tais intervenientes podem ser internos ou externos à AXA. É o trabalho multidisciplinar, feito por cada departamento e em conjunto com agentes externos à AXA, que permite a resolução final de cada sinistro. É por isso possível afirmar que os gestores de sinistros, para além da análise e tratamento directo dos processos, actuem como elo de ligação entre um grande número de outros intervenientes. A Figura 8 apresenta um mapa dos diferentes stakeholders externos, respeitantes ao departamento de Acidentes de Trabalho. Não pretendemos ser exaustivos na identificação dos diversos intervenientes, mas sim enumerar aqueles cuja participação é mais significativa para a gestão de sinistros.

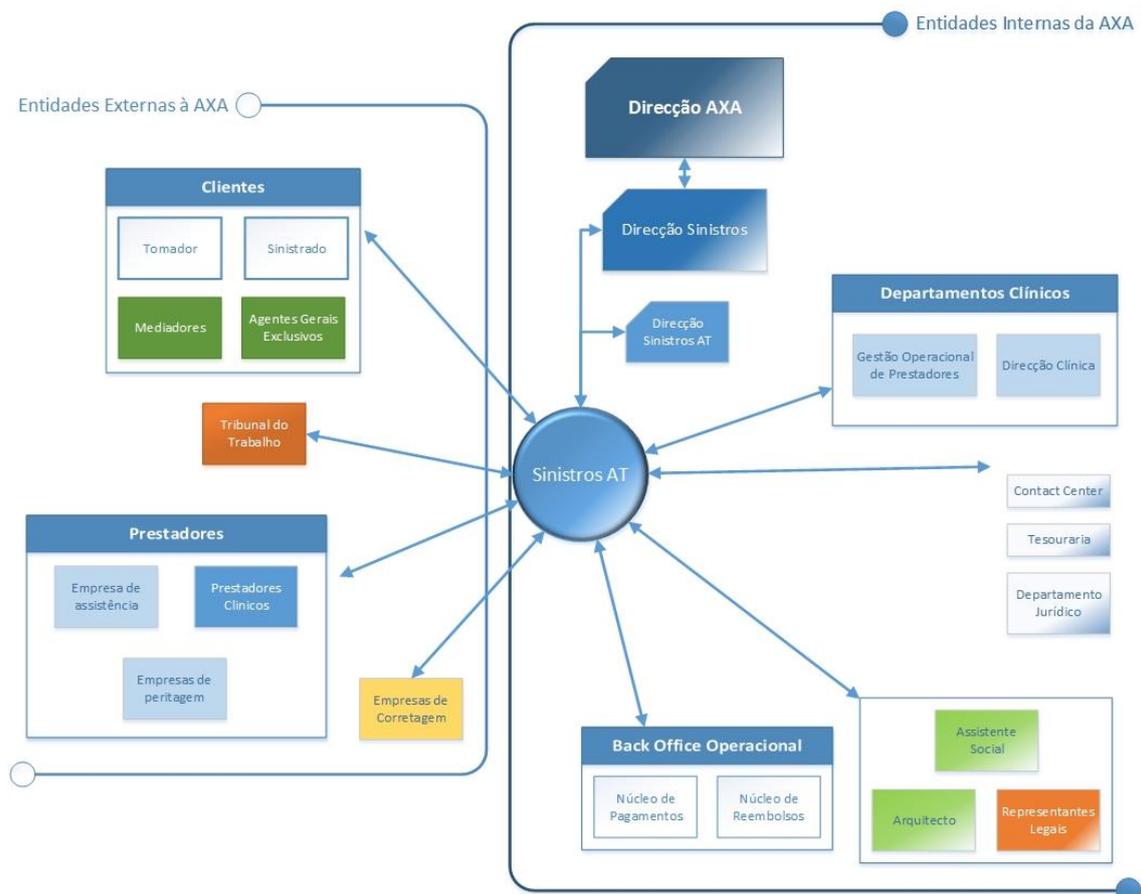


Figura 8 – Mapa de intervenientes na resolução de sinistros de acidentes de trabalho

Mediadores – Mediadores de seguros de diversas organizações, incluindo a AXA.

Agentes Gerais Exclusivos – Mediadores exclusivos de seguros AXA.

Tribunal do Trabalho – Alguns processos de sinistro necessitam de ser geridos em conjunto com tribunais. Desta forma, as equipas das áreas Judicial, Grande Incapacitado e Pensões trabalham de forma próxima com o Tribunal do Trabalho da zona onde ocorreu o sinistro.

Empresa de assistência – Um empresa especializada em assistência, cujos serviços prestados à AXA estão principalmente ligados ao transporte de

sinistrados em Portugal, assim como à assistência e repatriamento de sinistrados no estrangeiro.

Prestadores Clínicos – Os Prestadores Clínicos são compostos por vários tipos de estruturas de saúde capazes de fornecer assistência médica ao sinistrado. Actuam não só na fase aguda de assistência médica, isto é, na assistência inicial ao sinistrado, como também no seu acompanhamento, tratamento e reabilitação ao longo da gestão do processo de sinistro. Podem ser separados em duas categorias:

- **Prestadores convencionados** – Entidades de assistência médica acordadas com a AXA. Estão incluídas diversas estruturas capazes de prestar todo o tipo de cuidados, desde unidades hospitalares, centros médicos, clínicas de reabilitação, laboratórios de análises, entre outras.
- **Prestadores não convencionados** – qualquer entidade de saúde capaz de prestar assistência médica a um sinistrado.

Empresas de peritagem – São responsáveis pela averiguação de sinistros e, como tal, apresentam uma relação estreita com Sinistros AT.

Empresas de Corretagem – As Empresas de Corretagem representam alguns tomadores do seguro na gestão dos seus sinistros. Estão intimamente ligadas à gestão de processos na área de Clientes Especiais.

Direcção de Sinistros – Responsável por outros departamentos, a Direcção de Sinistros tem pouco contacto directo com a equipa de gestores em Sinistros AT. O acompanhamento mais próximo do departamento é feito pela **Direcção de Sinistros AT**. Esta, lida directamente com a equipa do departamento e com as questões da sua organização e performance.

Departamentos Clínicos – São responsáveis pela tomada de decisões clínicas acerca dos sinistrados assim como por estabelecer ligação entre a AXA e os Prestadores Clínicos convencionados. A **Gestão Operacional de Prestadores** tem nas suas principais funções a autorização de métodos complementares de diagnóstico e tratamento para o sinistrado. A **Direcção Clínica** actua principalmente na autorização de cirurgias e avaliação do processo clínico do sinistrado para as áreas que requerem ligação com o Tribunal do Trabalho

Contact Center – Relaciona-se com Sinistros AT quando a AXA é contactada sobre um processo de sinistro.

Tesouraria – Situada em Lisboa, a Tesouraria estabelece ligação com Sinistros AT no que toca à aprovação e emissão de pagamentos.

Departamento Jurídico – Encarregue de processos em fase contenciosa, o Departamento Jurídico é formado por colaboradores da área de Direito, para os quais a ER Judicial em Sinistros AT transfere alguns dos seus processos de sinistro.

A **Assistente Social** e o **Arquitecto** são duas entidades acordadas com a AXA, as quais estão proximamente ligadas à assistência ao sinistrado nos processos geridos na área Grande Incapitado.

Representantes Legais – Profissionais da área de Direito que representam a posição da AXA em tribunal. Também aconselham Sinistros AT sobre o rumo a seguir na gestão de alguns casos de sinistro mais complexos.

Back Office Operacional – Departamento responsável pelos pagamentos e reembolsos aos prestadores da AXA.

3.3.1 - Ferramentas do departamento

Praticamente todo o processo de gestão de um sinistro é feito em ambiente informático. Desde a entrada de uma nova ocorrência até ao encerramento do processo, virtualmente qualquer pedido de informação, pagamento ou marcação de intervenção médica é executado numa das plataformas informáticas existentes. As excepções dão-se na ER Judicial que, devido à grande comunicação com tribunais, ainda está bastante dependente do trabalho em papel. Assim, a gestão de sinistros no departamento de Sinistros AT tem acesso às seguintes ferramentas:

- **Sistema de Gestão de Sinistros** – Sendo o principal programa informático para a gestão de sinistros, é utilizado em vários departamentos da empresa ao permitir executar a maioria das tarefas necessárias para a gestão dos processos. Em Sinistros AT funciona como base de dados interactiva que permite a execução das seguintes tarefas:
 - Consulta de apólices de seguro;
 - Criação, manipulação e consulta de processos de sinistro;
 - Cálculo de compensações a sinistrados.
 - Emissão de ordens de pagamento, reembolso e de averiguação;
 - Impressão de documentação;

- **Sistema de Gestão de Tarefas** - No sistema de Gestão de Tarefas são apresentadas as tarefas que cada gestor tem pendente em cada processo. Está em constante actualização já que o gestor pode receber uma nova tarefa por diversas razões: (1) entrada de informação na

AXA (contacto telefónico, carta, email ou outros), (2) reactivamente a uma acção executada pelo gestor, (3) automaticamente pelo sistema em casos concretos.

- **Sistema de Gestão Clínica** - A principal funcionalidade deste programa é a consulta de informação clínica dos sinistrados que se encontrem a ser assistidos em prestadores clínicos AXA. Apenas é actualizado pelos prestadores convencionados e pode ser consultado pelos gestores em Sinistros AT. Permite ter acesso à seguinte informação:
 - Consultas, tratamentos e cirurgias efectuadas;
 - Avenças médicas – Pagamentos aos prestadores clínicos convencionados decorrentes da assistência ao sinistrado;
 - Marcações de consultas, tratamentos e cirurgias futuras.

O actual capítulo pretendeu contextualizar o ambiente no qual foi realizado o estágio. Desta forma, a história e evolução da empresa foram brevemente apresentadas, juntamente com a estrutura, principais stakeholders e ferramentas utilizadas no departamento de Sinistros AT. A informação contida neste capítulo irá auxiliar a compreensão do Capítulo 4, no qual são descritos os processos vigentes no departamento, assim como a sua análise crítica e proposta de melhorias.

Capítulo 4

Estudo do departamento de Sinistros de Acidentes de Trabalho

Esta secção apresenta, descreve e contextualiza o departamento de Sinistros de Acidentes de Trabalho da AXA, onde decorreu o trabalho de investigação. Assim, procede-se à clarificação dos processos de resolução de um sinistro de acidentes de trabalho desde a primeira etapa de criação até à gestão vitalícia de uma pensão. Logo de seguida é feito um ponto de situação do departamento Sinistros AT, tendo como objectivo aclimatar o leitor para o estado global do departamento aquando do projecto. A análise dos processos é apresentada na secção 4.3 e incide sobre áreas Núcleo de Aberturas e Gestão Central. A secção final deste capítulo propõe quatro melhorias distintas, que lidam conjuntamente com as principais dificuldades encontradas nas duas áreas mais profundamente analisadas.

4.1 - Caracterização dos processos de gestão em Sinistros AT

4.1.1 - Núcleo de Aberturas

A via de entrada de um novo sinistro a ser gerido por Sinistros AT faz-se pela área Núcleo de Aberturas (NA). O Fluxograma 1 exhibe a representação do registo de um novo sinistro pelo Núcleo de Aberturas. De forma simples, esta Entidade Reguladora (ER) apenas é responsável pelo registo do novo sinistro e

pelo seu envio para outra ER. Assim o NA recebe informação sobre um novo sinistro, desencadeia-se a seguinte ordem de tarefas:

1. Verificar se já existe registo do sinistro – Dado que sinistro pode ter sido registado por um prestador AXA ou por um mediador, esta acção garante a não duplicação da abertura de processos;
2. Se não existir registo prévio do sinistro, proceder à sua criação - O colaborador preenche o máximo de campos no novo registo para que os processos estejam o mais completos possível desde a fase inicial (ver Figura 9);

AT - Registo de Ocorrências

Ocorrência: GP20070004150 Data Registo: 15-11-2007 16:19:2 Estado: Incompleta E.R.: Middle-Office SD
Data Recepção: Motivo: Gestor: GERAL AMBIENTES
Utilizador: GERAL AMBIENTES

Tomador

Origem: Reclamante: Utilizador: GERAL AMBIENTES

Apólice: 001010022725 Nome: Agente:

Ocorrência

Data e Hora do Sinistro: Autoridade:
Concelho: Tribunal: Tipo Sinistro:
País: Portugal Representante: Motivo:
 Acidente de Viação Veículo de duas rodas N° de Factura:

Descrição do Sinistro

Observações

Data	Utilizador	Informação

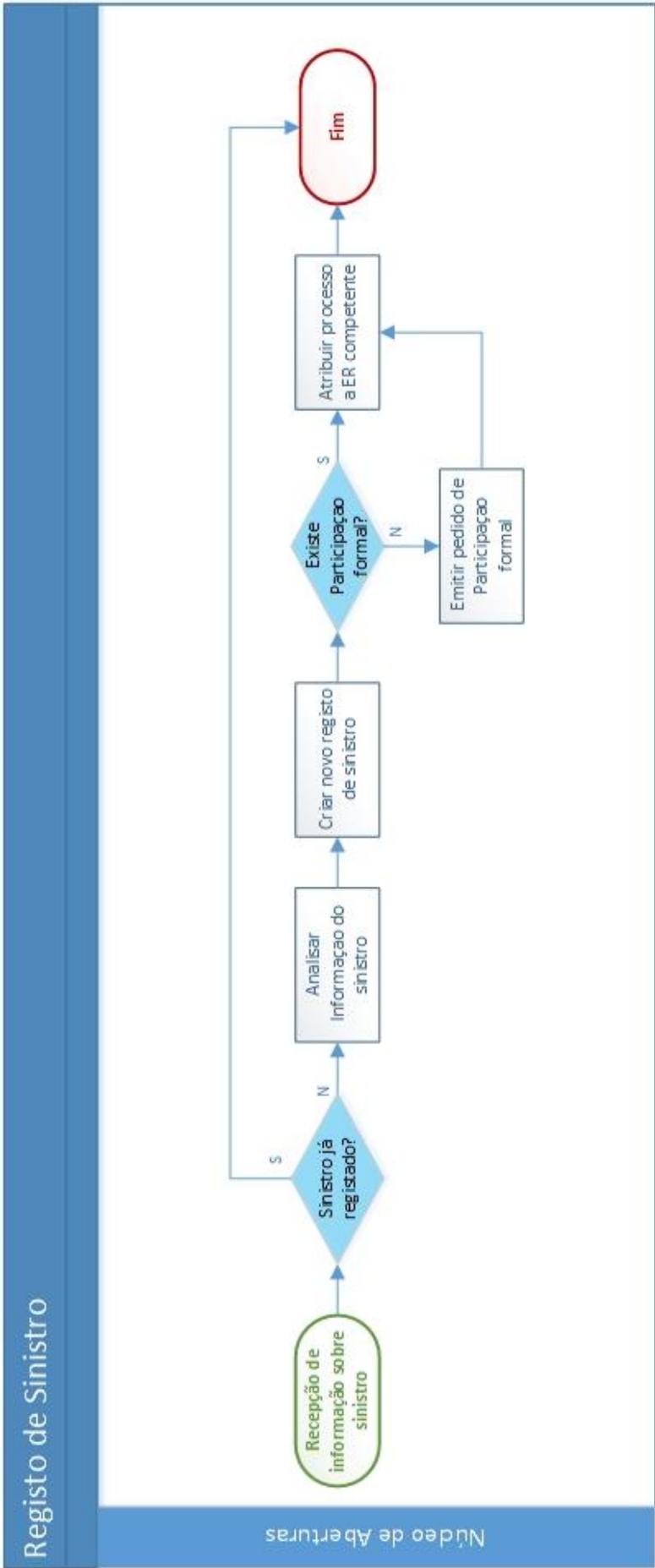
Sinistrados Converter

Figura 9 – Página inicial do Sistema de Gestão de Sinistros para o registo de novo sinistro

3. Verificar a existência de Participação formal de Sinistro. Se esta não existir, fazer o pedido ao tomador do seguro – O novo registo de sinistro pode ser feito através de qualquer forma de contacto com AXA. No entanto, é obrigatória a existência de um documento próprio, a

Participação formal de sinistro, para a posterior gestão e conclusão do processo. Desta forma, o NA é a primeira ER a identificar a ausência da Participação formal e a fazer a sua requisição ao tomador do seguro;

4. Enviar o processo para a devida Entidade Reguladora – As características do processo, como a gravidade do sinistro ou a situação do sinistrado, regram a distribuição dos processos pelas Estruturas Reguladoras do departamento. A generalidade dos casos são atribuídas à Gestão Central, enquanto situações especiais são enviadas para ER especializadas.



Fluxograma 1 - Registo de sinistro pelo Núcleo de Aberturas

4.1.2 - Gestão Central

A Gestão Central (GC) é a ER na qual se encontra a grande maioria dos processos de sinistros. Para esta ER são enviados os sinistros regulares, os quais não têm nenhuma característica que necessite de ser tratada numa área específica do departamento. O início da gestão de sinistros na GC dá-se com os seguintes procedimentos (ver Fluxograma 2):

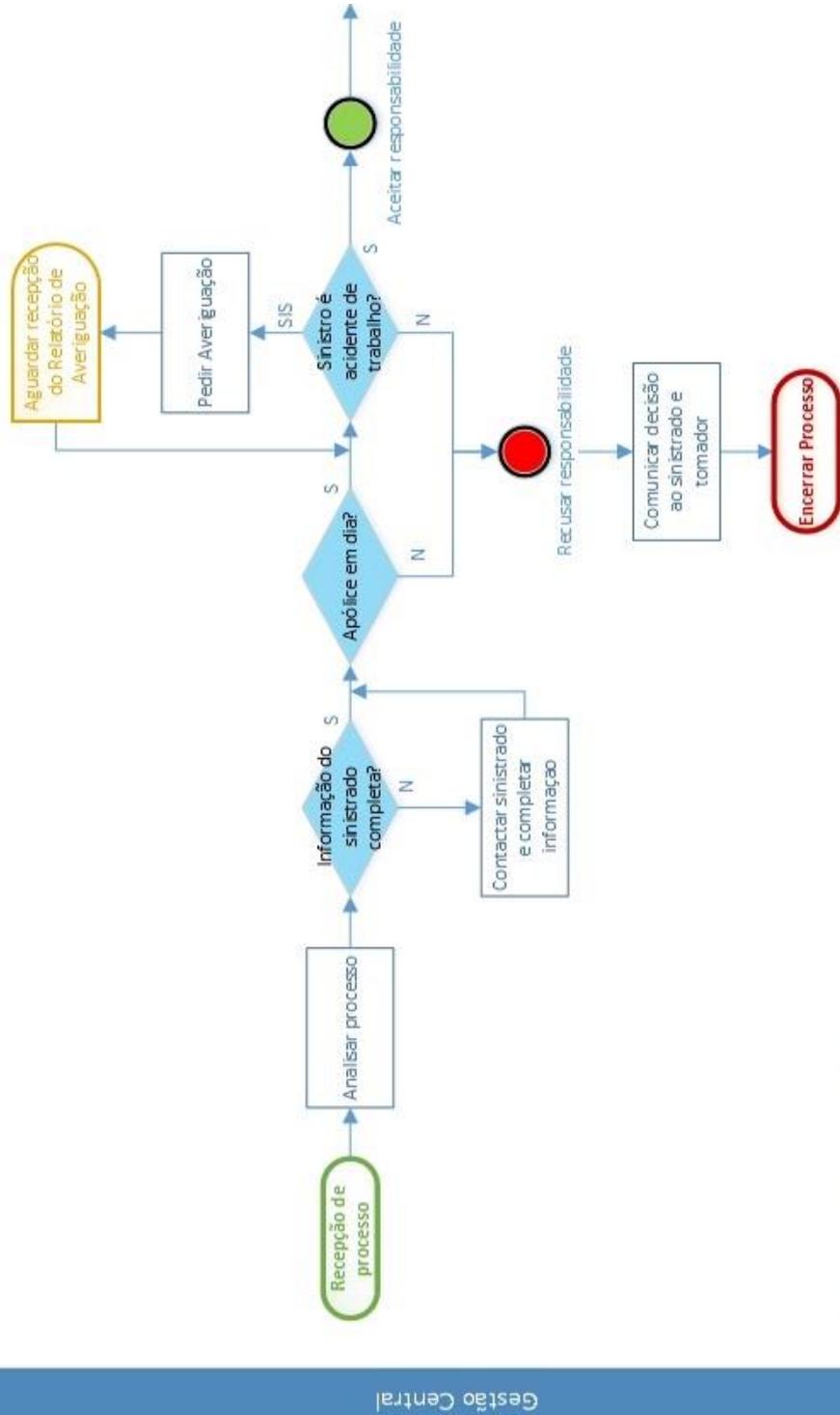
- Analisar o sinistro – O primeiro contacto do gestor com o novo sinistro ocorre com a sua análise. São comparados os dados do registo informático com a informação no documento que originou a abertura do processo. Ao mesmo tempo, o gestor toma o primeiro contacto com o sinistro, inteirando-se das condições em que este ocorreu.
- Verificar dados do sinistrado – O gestor compara a informação da Participação formal e do registo do sinistro. Caso haja incongruência entre os dados ou exista informação importante em falta, o sinistrado é contactado de forma a se poder completar o registo. descritas
- Verificar se a Apólice do seguro está em dia – Os gestor verifica no sistema informático se o pagamento dos prémios do seguro se encontra em dia. Também é confirmada a presença do sinistrado nas folhas de férias¹⁰ enviadas pelo tomador do seguro. A falta de pagamento de prémios, assim como a não inclusão do sinistrado nos salários do tomador, são razão suficiente para a recusa do sinistro e anulação da apólice;

¹⁰ As folhas de férias são documentos criados pelo tomador do seguro no qual estão redigidas as diferentes componentes da remuneração dos trabalhadores seguros. Devem ser enviadas todos os meses.

- Decidir se o sinistro se enquadra na definição de acidente de trabalho – as condições em que o sinistro ocorreu devem ser congruentes com a definição de Acidente de Trabalho¹¹. Com esta condição verificada, é possível transferir a responsabilidade pelo sinistro do tomador para a AXA;
- Averiguar o sinistro, se necessário – Caso não exista informação suficiente para aceitar a responsabilidade do sinistro, o gestor pede a sua averiguação por parte de uma empresa de peritagem. Após averiguar o sinistro e as condições em que este ocorreu, a empresa responsável pela averiguação emite um relatório com toda a informação recolhida e um parecer sobre o caso. Quando é identificada uma fraude, o relatório é enviado para o Back Office Operacional da AXA para análise. Se não existirem indícios de fraude, o relatório é enviado para a GC, a qual, com a nova informação, delibera sobre a concordância do sinistro com a definição de acidente de trabalho;
- Definição de responsabilidade – Assim que existe informação suficiente, o gestor define se a AXA aceita ou recusa a responsabilidade pelo sinistro. Caso aceite, o gestor procede para as fases seguintes da gestão do processo. Caso recuse a responsabilidade, o processo é declinado e encerrado, sendo dado conhecimento da decisão ao sinistrado e ao tomador do seguro.

¹¹ Para o sinistro ser classificado como acidente de trabalho com direito a reparação tem necessariamente que reunir as seguintes condições (UGT, 2014):

1. Acidente ocorrido no local de trabalho;
2. Acidente ocorrido no tempo de trabalho;
3. Acidente em que se verifica um nexo de causalidade (directa ou indirecta) entre a actividade laboral e a lesão corporal, perturbação funcional ou doença de que resulte a morte ou a redução na capacidade de trabalho.



SIS – Sem Informação Suficiente

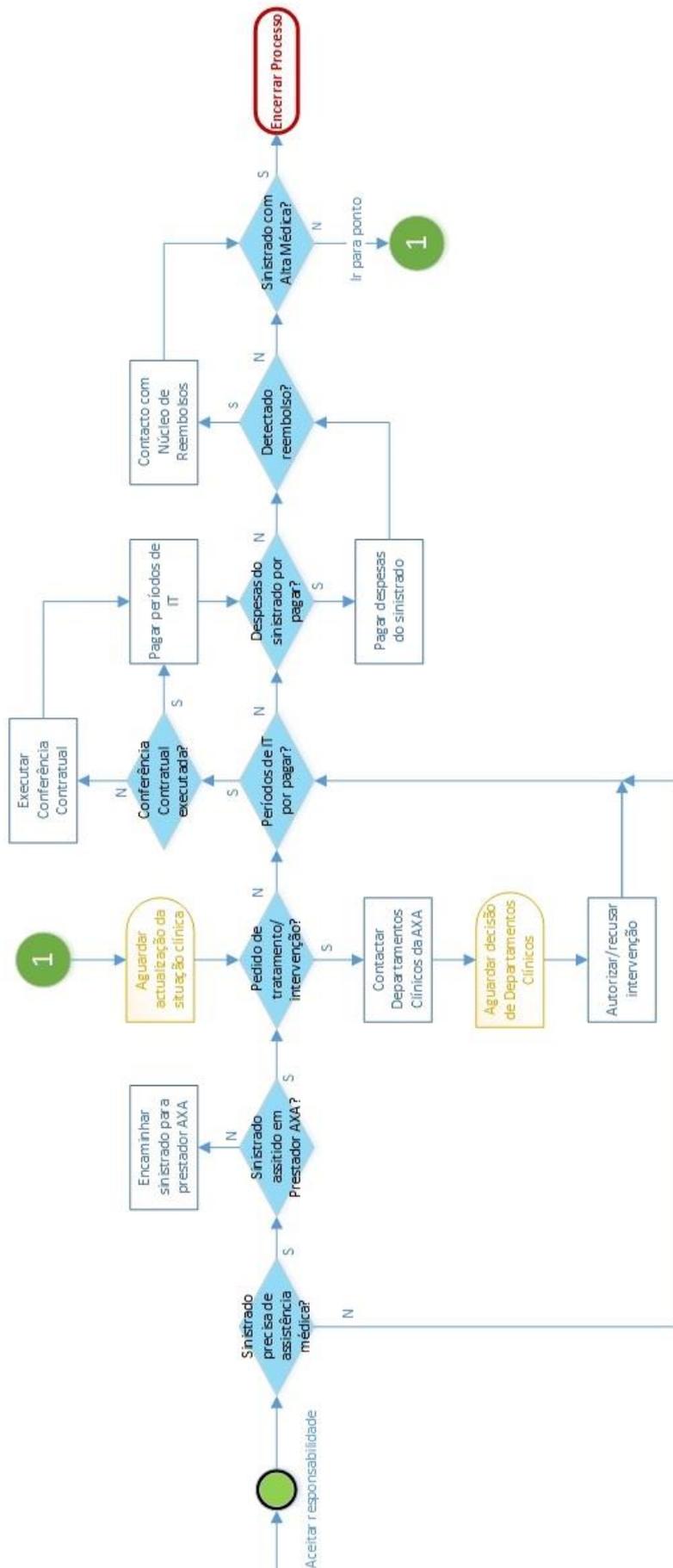
Fluxograma 2- Gestão de sinistros pela Gestão Central - 1ª Parte

A partir da definição de responsabilidade não existe um fluxo rígido para o desenrolar das tarefas (ver Fluxograma 3). Assim, as acções tomadas pelo gestor dependem das necessidades de cada processo:

- Emitir pagamento de despesas do sinistrado – O sinistrado tem direito à reparação dos gastos em transporte, alimentação, e estada decorrentes do sinistro e dentro das condições estabelecidas pela AXA;
- Calcular e emitir o pagamento de indemnizações por Incapacidade Temporária (IT) – Quando o sinistrado fica temporariamente impossibilitado de trabalhar devido a uma incapacidade, a AXA procede ao pagamento da devida indemnização. O valor a pagar é calculado de acordo com a percentagem de incapacidade e da Conferência Contratual;
- Conferência Contratual – Consiste na aferição e confirmação do salário do sinistrado. Resulta num valor de referência para o cálculo de compensações por incapacidade temporária decorrente do sinistro. É executado tendo em conta as diferentes rubricas que constituem o salário total do sinistrado, consultadas nas folhas de férias enviadas pelo tomador;
- Emitir ordens de pagamento a prestadores clínicos – Sinistros AT apenas emite o pagamento de despesas incorridas em prestadores clínicos não convencionados. As despesas de prestadores AXA são liquidadas pelo Back Office Operacional;
- Ponderar sobre a existência de reembolsos – A detecção de um indício de reembolso no processo leva à sua comunicação ao Núcleo de

Reembolsos. Este irá verificar a sua veracidade e contactar o sinistrado/tomador caso seja necessário;

- Autorizar cirurgias, exames médicos, consultas e terapias para recuperação do sinistrado – Quando um prestador clínico pede autorização para intervir no sinistrado, a GC estabelece a ligação com os departamentos clínicos da AXA de forma a obter o seu consentimento. Estes analisam a situação clínica do sinistrado e a intervenção que é solicitada, decidindo se a autorizam ou não;
- Marcar transportes – Os pedidos de transporte são analisados quanto à sua necessidade, meio e custo. Com o pedido aceite, o gestor procede à sua marcação através de uma empresa externa que fornece serviços de transporte, entre outros;
- Transferir o processo – Se a qualquer momento a situação clínica do sinistrado se complicar e resultar em morte ou numa incapacidade permanente, o processo é transferido para a área de Sinistros Graves;
- Encerrar e reabrir processos de sinistro- O processo é encerrado assim que é atribuída alta sem incapacidade ao sinistrado e estão pagas todas as compensações devidas. Se houver uma recaída do sinistrado, o processo é reaberto pela GC.



Fluxograma 3- Gestão de sinistros pela Gestão Central - 2ª Parte

A duração da gestão de um sinistro apresenta grande variabilidade. Os sinistros mais simples, com ferimentos ligeiros ou ausência deles, e sem períodos de incapacidade temporária, tendem a ser geridos rapidamente. Um processo simples teria um fluxo semelhante ao apresentado na Figura 10. Nos sinistros considerados simples a assistência médica dá-se num prestador convencionado, não existe necessidade de averiguação e não decorrem sequelas no sinistrado.

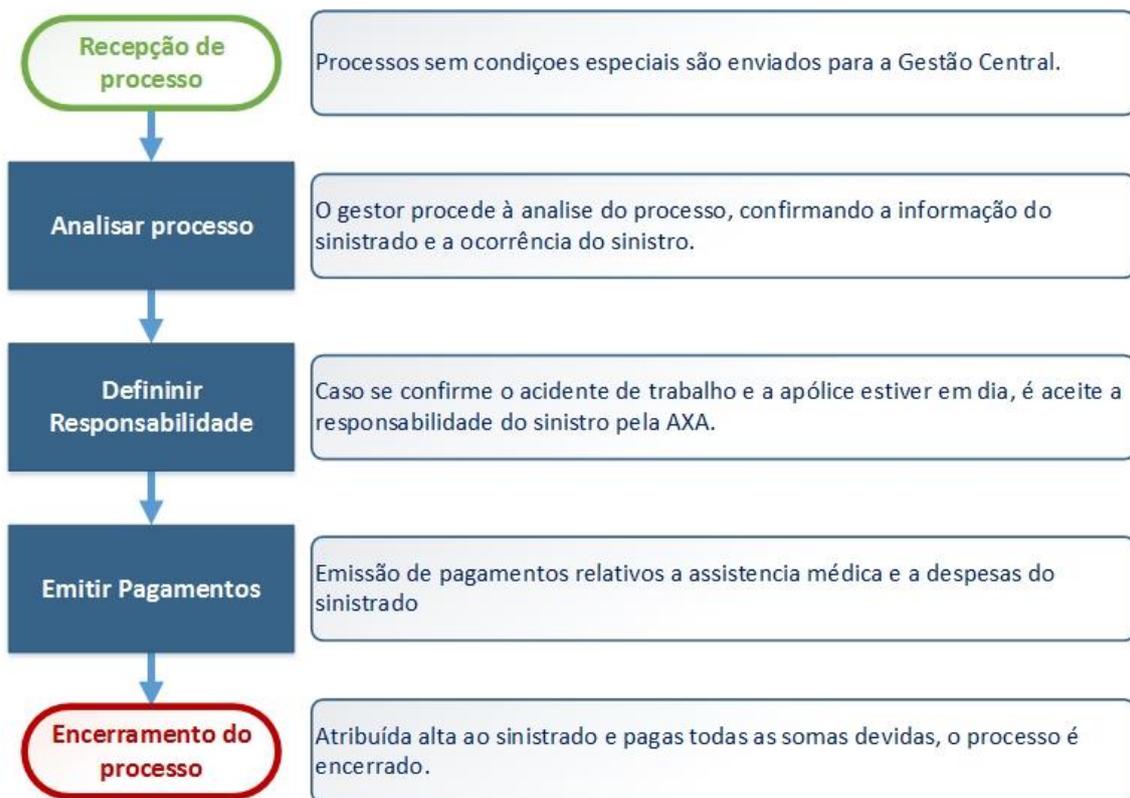


Figura 10 - Gestão de sinistros simples

Os processos mais complexos e morosos estão usualmente associados à maior gravidade das lesões do sinistrado. Nestas situações, o aumento do tempo e complexidade da gestão deve-se, em grande parte, à necessidade de aprovação das intervenções médicas pelos departamentos clínicos e ao tempo de recuperação do sinistrado. Também a constante actualização e pagamento de

despesas e indemnizações por incapacidade temporária contribuem para a permanência do processo na área GC.

Sinistros dos quais resultem incapacidades permanentes ou a morte do sinistrado apresentam uma dinâmica de gestão distinta e ligada à comunicação com o Tribunal do Trabalho. Neste caso, a GC envia o processo para a área Judicial que continuará a gestão do sinistro.

4.1.2.1 - Gestão Local

Alguns dos prestadores clínicos AXA integram os elementos da equipa de Gestão Local. Esta, tem o mesmo estatuto que a Gestão Central, ou seja, está habilitada e encarregue de desempenhar as mesmas tarefas. Contudo, o objectivo da sua existência reside no aumento da proximidade e contacto directo com os sinistrados. Ao lidar directamente com o gestor, o sinistrado tem a possibilidade de ver as suas dúvidas esclarecidas rapidamente e de fornecer informação de antemão para a resolução do sinistro. Os gestores locais não lidam com todos os processos de sinistro que se encontrem activos. Apenas gerem os processos de sinistro cujo sinistrado está na sua presença.

4.1.2.2 - Clientes Especiais

Os clientes que necessitam de procedimentos alternativos na gestão dos seus sinistros são geridos nos Clientes Especiais. Esta ER apenas lida com processos de clientes específicos que já estão previamente identificados. Fora esta última característica, a área de Clientes Especiais desempenha as mesmas tarefas que a Gestão Central.

4.1.3 – Judicial

A área Judicial lida com processos de sinistro de maior gravidade. Estes, segundo a lei, têm obrigatoriamente que ser geridos de forma conjunta entre a AXA e o Tribunal do Trabalho (TT). São quatro as situações contempladas no Código do Processo de Trabalho que necessitam de ser geridas com o TT. (ver Tabela 2) Assim que é detectada uma situação desta natureza em Sinistros AT, o processo de sinistro é transferido para a área Judicial.

Os sinistros processados nesta ER têm um cariz mais sensível dadas as características que os conduziram para esta área, ou seja, estes sinistros dizem respeito a acidentes dos quais resultaram lesões permanentes ou mesmo a morte do sinistrado. Este tem direito a uma pensão que varia consoante a percentagem da incapacidade e o valor do seu salário. O papel do TT é de coordenar a conciliação entre a seguradora e o sinistrado no que diz respeito à definição da percentagem de incapacidade e da devida pensão. Nas mortes, a conciliação tem o objectivo de definir o valor da pensão vitalícia a que os herdeiros do sinistrado têm direito.

A componente de interacção com o TT amplifica a minúcia necessária na gestão de sinistros graves. Os tribunais exigem a entrega de documentação em prazos rigorosos, associados a multas avultadas no caso de incumprimento.

Assim, a tarefa principal da Judicial é estabelecer a mediação de informação entre o Tribunal do Trabalho e os departamentos clínicos e jurídicos da AXA.

Tabela 2 - Sinistros geridos na área Judicial

Lei n.º 98/2009	Artº 90	Incapacidade Permanente
		Sinistrado com incapacidade temporária há mais de 12 meses
		Morte
	Artº 92	Reclamação ao Tribunal do Trabalho por parte do sinistrado ou representante do mesmo

4.1.3.1 - Incapacidade Permanente

A gestão dos processos de IP na Judicial apresenta um fluxo bastante definido, no qual para cada acção do Tribunal do Trabalho existe uma reacção definida na Judicial. O Fluxograma 4 apresenta o mapa dos processos para a resolução de Incapacidades Permanentes.

O primeiro passo da área Judicial é a participação ao Tribunal do Trabalho do sinistro que tenha resultado numa incapacidade permanente. A participação do sinistro ao TT é o ponto inicial para o processo de conciliação e decisão do grau de incapacidade permanente que é atribuído ao sinistrado.

A discussão de valores de IP tem por base dois graus de incapacidade: (1) o grau atribuído pela Direcção Clínica da AXA e (2) o grau atribuído pelo Instituto Nacional de Medicina Legal (INML), que, a pedido do Tribunal do Trabalho, representa um órgão independente na avaliação da incapacidade do sinistrado.

Após a avaliação do sinistrado pela AXA e pelo INML, dá-se o primeiro momento de contacto entre a AXA, o TT e o sinistrado, a Tentativa de Conciliação. Nesta, um Representante Legal defende a posição da AXA quanto ao valor de IP a ser atribuído ao sinistrado.

A Judicial é responsável por preparar o momento de Tentativa de Conciliação. Primeiro, contacta a Direcção Clínica da AXA para a informar da percentagem de IP que foi atribuída pelo INML. Após deliberação, a Direcção Clínica (1) aceita ou (2) recusa o valor atribuído.

De seguida, a área Judicial executa a Conferência Contratual e, com base na incapacidade atribuída pela Direcção Clínica, define a pensão que a AXA pretende conceder ao sinistrado.

Por último, o Representante Legal é contactado e instruído com a informação relevante para a Tentativa de Conciliação: a percentagem de IP defendida pela Direcção Clínica e a correspondente pensão a ser atribuída ao sinistrado.

1. Caso a Direcção Clínica aceite a IP atribuída pelo INML, a pensão que a AXA pretende atribuir é igual à requerida pelo INML. Assim, a Tentativa de Conciliação resulta no acordo das partes. Este desfecho é comunicado à AXA através do Auto de Conciliação, no qual o TT apresenta o valor definitivo de IP e a pensão correspondente a esse valor.
2. Quando a Entidade Clínica não aceita a IP atribuída pelo INML e o sinistrado não concorda com a posição da AXA, o processo segue um fluxo mais complexo.

Com a discórdia das partes na Tentativa de Conciliação, é necessário encontrar uma forma de atribuir um valor final de incapacidade ao sinistrado. A Junta Médica surge assim como um segundo momento de reunião, onde um médico da AXA, um médico do tribunal, um médico que representa o sinistrado e o próprio sinistrado se reúnem. O objectivo da Junta Médica é avaliar a condição do sinistrado e atribuir o valor final de IP.

Para preparar o momento de Junta Médica, a área Judicial é responsável por executar as seguintes tarefas:

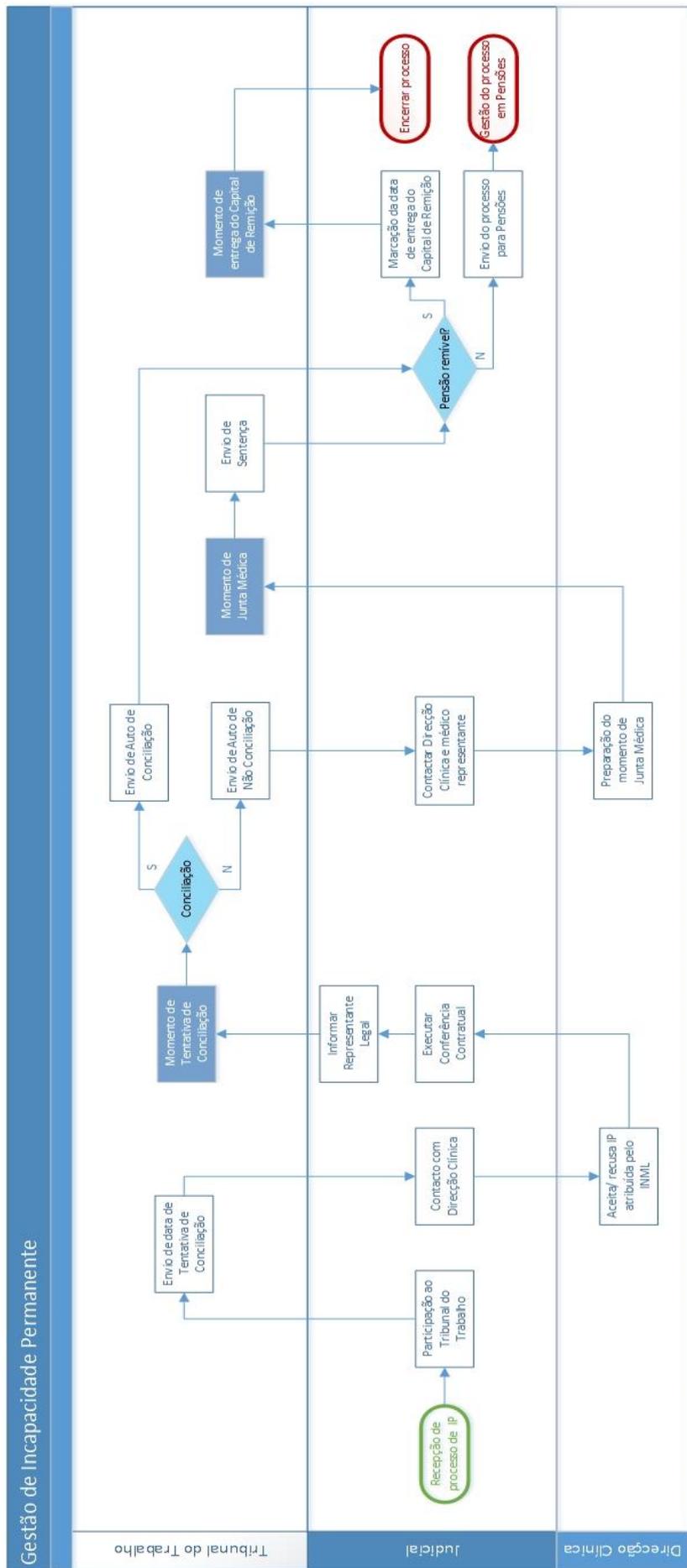
- Informar o médico representante da AXA da data de Junta Médica;
- Levantar toda a informação clínica do sinistrado e enviá-la para o médico representante;
- Informar a Direcção Clínica da data de Junta Médica.

O resultado final da Junta Médica é a atribuição definitiva do valor de IP do sinistrado e a respectiva pensão. A Judicial é informada da decisão final através de uma Sentença, da qual podem resultar duas acções distintas: (1) a remição da pensão¹² ao sinistrado ou (2) a transferência do processo para a área de Pensões.

Nas situações de remição, a área Judicial informa o Representante Legal da data de entrega do capital de remição, após a qual o processo pode ser encerrado.

Se a pensão não for obrigatoriamente remível, a Judicial, ao receber a Sentença, transfere o processo para a área de Pensões. Esta ER será agora a responsável pela gestão vitalícia do processo de sinistro.

¹² Quando o valor a ser pago ao sinistrado é inferior a seis vezes o salário mínimo nacional ou a incapacidade permanente é inferior a 30%, a pensão a pagar é obrigatoriamente remível, isto é, o seu valor tem de ser pago sob a forma de um capital único e não repartido mensalmente.



Fluxograma 4- Gestão de Incapacidade Permanente pela Judicial

4.1.3.2 - Morte

Os sinistros que resultam em morte têm um fluxo de conciliação idêntico à IP. No entanto, pretende-se chegar a acordo com os herdeiros do sinistrado sobre a pensão a que estes têm direito. O Fluxograma 5 apresenta as etapas da gestão de mortes na judicial.

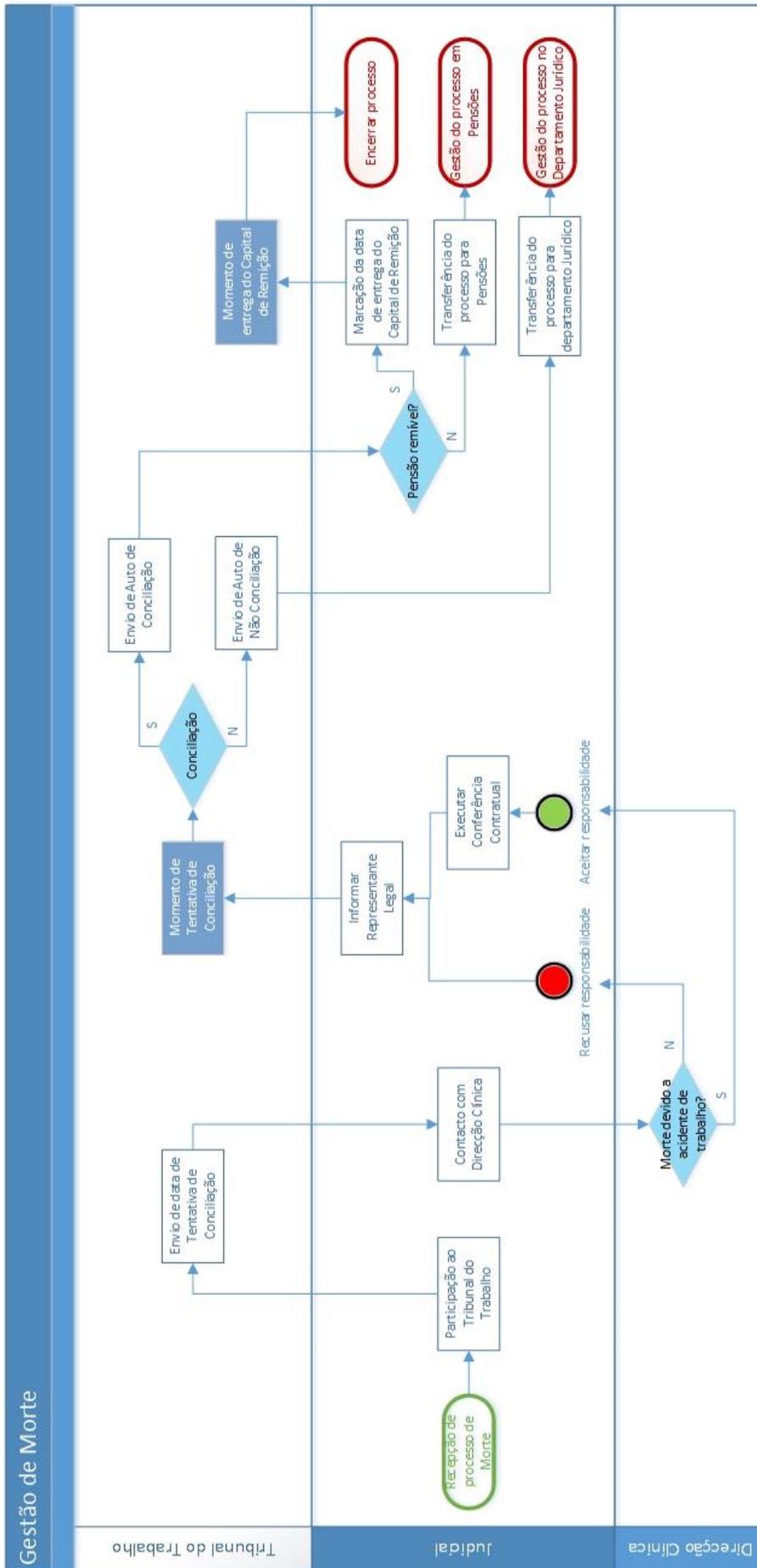
A primeira etapa é a participação da morte ao TT. Neste caso, a participação tem de ser feita no dia em que a AXA toma conhecimento da morte, correndo o risco de ser multada caso não o faça. Todos os sinistros que resultem em morte são obrigatoriamente averiguados, da qual se irá concluir se a morte foi devida ao acidente de trabalho ou a outra causa. O nexó de causalidade entre a morte e o sinistro leva a que a Judicial aceite ou recuse a transferência da sua responsabilidade.

Tendo a AXA informação sobre o sinistro, procede-se à Tentativa de Conciliação. Nesta, a AXA e os herdeiros do sinistrado tentam chegar a acordo no que toca a duas questões:

- Aceitação/ recusa da responsabilidade do sinistro pela AXA;
- Valor da pensão a ser atribuída aos herdeiros.

Se as partes chegarem a acordo dá-se a conciliação. Desta resulta um Auto de Conciliação no qual estão descritos os pormenores da pensão a pagar aos herdeiros do sinistrado. Assim que área Judicial está na posse do Auto de Conciliação e a pensão não é remível, transfere o processo para área de Pensões.

Na eventualidade dos herdeiros não concordarem com a posição da AXA, o processo de sinistro é transferido da área Judicial para o Departamento Jurídico, que irá lidar com a gestão do processo doravante.

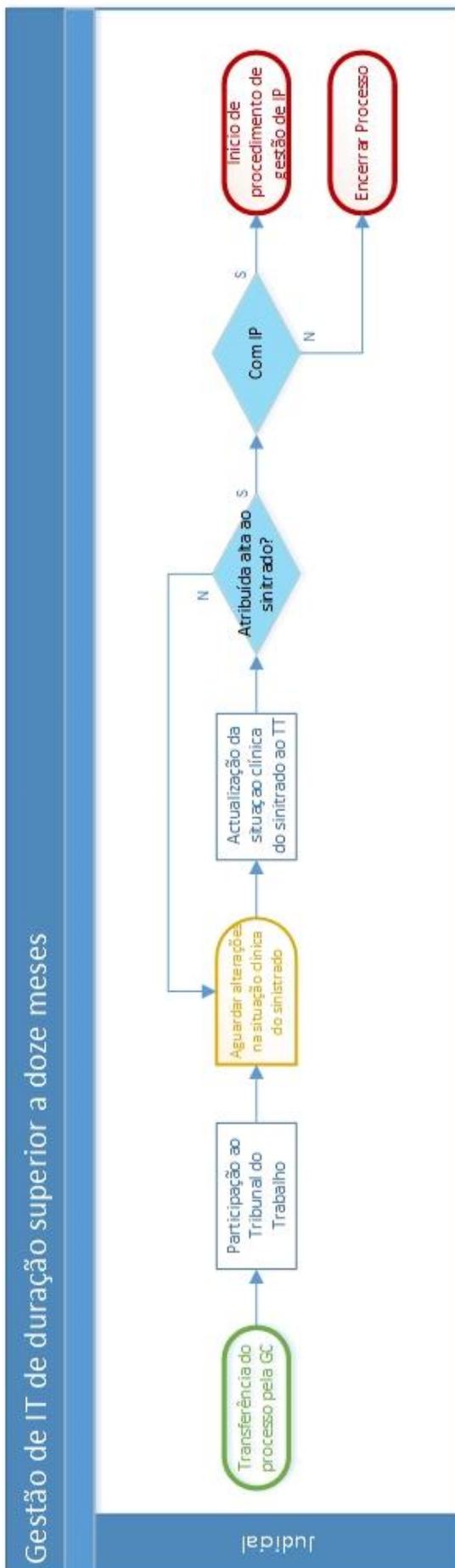


Fluxograma 5 - Gestão de Morte pela Judicial

4.1.3.3 – Incapacidade Temporária superior a doze meses

Os processos em que o sinistrado se encontra com IT há mais de doze meses são identificados na área GC e transferidos para a área Judicial, que por sua vez participa o caso ao Tribunal do Trabalho. Ao longo dos vinte e dois meses seguintes a AXA irá informar o TT regularmente acerca da situação clínica do sinistrado. Ao longo deste período, caso seja dada alta sem IP ao sinistrado, o processo pode ser encerrado. Se for atribuída alta com IP, é iniciado o procedimento já explicado na secção 4.1.3.1 - Incapacidade Permanente.

Se até ao final dos vinte e dois meses de troca de informação entre a AXA e o TT não for atribuída alta ao sinistrado, o TT tende a assumir a incapacidade temporária que mantém o sinistrado em baixa médica, como uma incapacidade permanente. Assim, a Judicial é responsável por liquidar a devida pensão ao sinistrado, caso esta seja remível, ou, caso não o seja, transferir o processo para Pensões. A sequência de actividades para a gestão de incapacidades temporárias superiores a doze meses aparece representada no Fluxograma 6.



Fluxograma 6- Gestão de IT de duração superior a doze meses pela Judicial

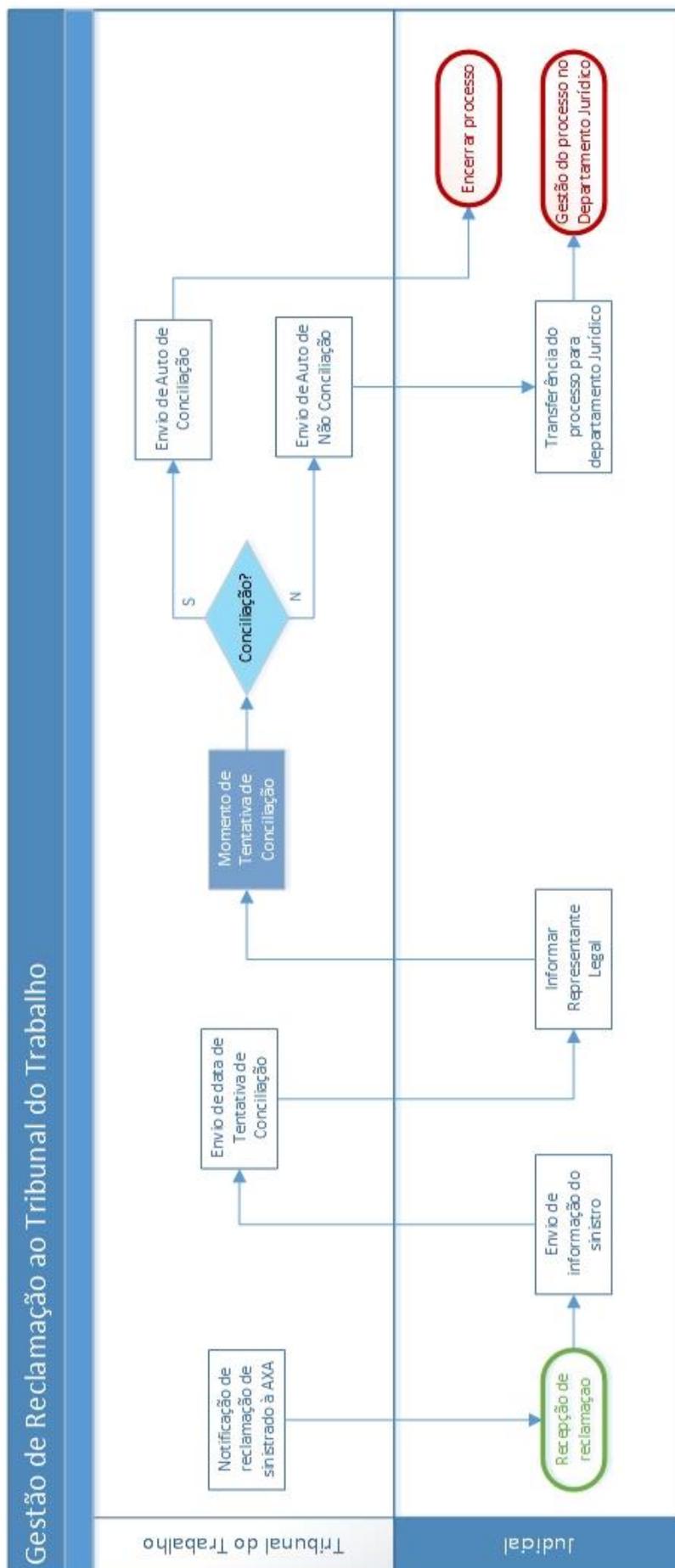
4.1.3.4 – Reclamações ao Tribunal do Trabalho

O artigo 92º diz respeito a reclamações feitas pelo sinistrado, ou seu representante, ao TT. A reclamação pode ter dois motivos:

- Discordância quanto à atribuição de alta sem IP ao sinistrado;
- Discordância quanto à recusa de responsabilidade pelo sinistro da AXA.

Nas reclamações ao tribunal, a AXA é usualmente contactada pelo tribunal, que dá conhecimento da queixa do sinistrado e pede toda a informação do processo de sinistro. A área Judicial fornece toda a informação clínica e do processo ao TT e a um Representante Legal, que de seguida, durante a Tentativa de Conciliação, defende a posição da AXA.

Se o sinistrado aceitar a posição da AXA, dá-se a conciliação e o processo pode ser encerrado. Sem conciliação, a Judicial transfere o processo para o Departamento Jurídico. Os procedimentos da reclamação ao TT podem ser consultados no Fluxograma 7.



Fluxograma 7 - Gestão de reclamação ao Tribunal do Trabalho pela Judicial

4.1.4 - Grande Incapacitado

A expressão Grande Incapacitado (GI) designa a Estrutura Reguladora que gere sinistros considerados graves, isto é, sinistros dos quais resulte:

- Incapacidade Permanente $\geq 60\%$;
- Danos corporais cuja soma das despesas e das reservas matemáticas seja igual ou superior a € 50.000.

Se na área Judicial a gestão dos processos já requer sensibilidade devido à gravidade dos sinistros, no GI a preocupação com o sinistrado atinge a sua expressão máxima. Como os sinistros graves resultam em grandes alterações no estilo de vida do sinistrado, o GI é responsável pela coordenação da assistência extra dada nestas situações. Estes sinistrados são acompanhados por um assistente social e um arquitecto da AXA. O papel do assistente social é verificar as condições de vida e a estrutura familiar do sinistrado. Este trabalho é fundamental porque permite entender quais as condições de apoio que o sinistrado irá ter após lhe ser atribuída alta. O arquitecto averigua as condições habitacionais do sinistrado, avaliando quais as modificações necessárias para a adaptação às suas novas limitações.

Após a entrada do processo na área de GI, o gestor agenda as intervenções do arquitecto e do assistente social, analisa os seus relatórios e aceita ou recusa as alterações sugeridas.

A área do GI também é responsável pelo repatriamento de sinistrados, sejam eles sinistros graves ou não. O repatriamento é um processo de comunicação complexo, já que o GI é responsável por coordenar a entidade clínica onde se encontra o sinistrado, a empresa de transportes e os prestadores clínicos em Portugal. Não existe um fluxo nem tarefas definidas para o repatriamento, mas, todas as acções têm como propósito:

- Assegurar que o sinistrado se encontra estável para o repatriamento;

- Preparar a chegada do sinistrado junto de um Prestador AXA.
- Marcar a data e meio de transporte com a empresa de transportes convencionada;
- Acompanhar o repatriamento e o desenvolvimento da situação clínica do sinistrado em Portugal.

Outra tarefa do GI, inexistente nas outras ER, é o Aviso de Sinistro Grave. Este documento contém a descrição do sinistro, um resumo da evolução clínica do sinistrado e os pontos principais dos relatórios que o arquitecto e o assistente social da AXA produziram. O Aviso de Sinistro Grave é enviado a elementos da direcção da AXA, que, juntamente com o GI, discutem o caminho a seguir na gestão do processo e no apoio ao sinistrado.

4.1.5 - Pensões

A última área onde os processos podem ser geridos é a de Pensões. A esta ER chegam os processos transferidos pela área Judicial e que resultaram no pagamento de uma pensão ao sinistrado ou aos seus herdeiros directos. A gestão de pensões tem associada a execução de diversas tarefas que não apresentam um fluxo tao definido como, por exemplo, a Judicial. O processo de gestão de pensões está representado no Fluxograma 8.

A gestão de um novo sinistro em Pensões começa pela análise ao documento emitido pelo tribunal com a informação acerca da pensão a pagar. São verificados todos os valores apresentados e actualizado o processo de sinistro no sistema informático. De seguida, o gestor emite o pagamento inicial de pensão, que inclui a pensão devida assim como outras indemnizações e custos reclamados pelo tribunal. Assim que é feito o pagamento inicial, o processo entra na rotina de pagamentos automáticos, no qual fica programado pelo sistema informático o envio mensal da pensão ao sinistrado. A gestão do

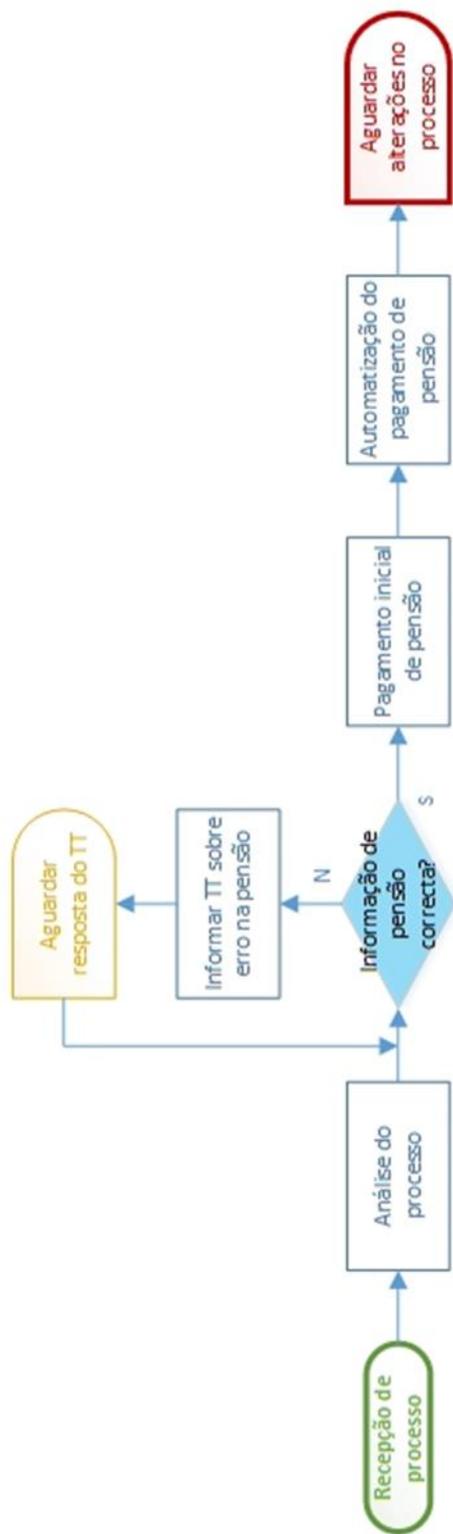
processo fica assim pendente de alguma alteração por parte do sinistrado ou dos seus herdeiros directos.

Todos os anos é necessário proceder à actualização das pensões, cujo valor é emitido pelo governo em documento próprio. Assim que este é divulgado, a área de Pensões corre uma rotina automática que actualiza todas as pensões em vigor. Pensões que, por algum motivo, não possam ser actualizadas automaticamente, são sinalizadas pela rotina e alteradas manualmente.

Também com periodicidade anual, o sinistrado em regime de pensão tem o direito de ser consultado por um médico de forma a reavaliar o valor da sua incapacidade.

Se, após a reavaliação, a AXA e o sinistrado aceitarem o novo valor de IP, o processo é actualizado e a pensão alterada. Se a nova IP não for aceite pelo sinistrado ou pela AXA, a conciliação das partes é feita em tribunal pelo mesmo processo de conciliação descrito na secção 4.1.3.1 - Incapacidade Permanente. Neste caso, todo o processo de conciliação e comunicação com o TT e departamento clínicos é gerido pela área de Pensões.

Dado que as pensões são, na sua maioria, vitalícias, é necessário exercer controlo sobre o estado em que se encontra o sinistrado/herdeiros. Os falecimentos levam à extinção da pensão e as provas de escolaridade asseguram a manutenção da pensão aos herdeiros directos do sinistrado. Todos os pensionistas são obrigados, por lei, a prestar anualmente prova de vida. A requisição da prova de vida e de escolaridade é feita pelos gestores de Pensões, que, com a reposta ou ausência dela, actualizam os processos de sinistro.



Fluxograma 8 - Gestão de pensão pela área Pensões

A secção 4.1 pretendeu expor o modelo de funcionamento das diferentes entidades de Sinistros AT. Dado que cada ER é responsável por parte do processo global de resolução de um sinistro, foram apresentadas as diversas etapas e dinâmicas utilizadas para lidar com cada situação. Do Fluxograma 1 ao Fluxograma 8 podem ser consultados os mapas dos processos utilizados na gestão de sinistros pelas ER mencionadas nesta secção.

A secção seguinte, 4.2, relata o contexto no qual o projecto foi levado a cabo. A descrição da situação do departamento forma a ponte entre a secção 4.1 e 4.3. Nesta, são analisados os procedimentos utilizados no Núcleo de Aberturas e na Gestão Central, juntamente com o seu impacto no desempenho global de Sinistros AT.

4.2 - Situação do departamento de Sinistros AT

O segundo semestre de 2013 foi caracterizado por uma diminuição no rendimento do departamento decorrente de diversas situações.

O número de colaboradores a gerir processos de sinistros de acidentes de trabalho foi constantemente alterado ao longo do estudo. O início do período de análise do departamento coincidiu com a saída de um número considerável de gestores devido a pedidos de reforma, baixa médica, férias e demissões. Com a saída de colaboradores do departamento, veio também a alteração da sua estrutura hierárquica:

- O responsável da área GI passou a supervisionar as áreas NA e GC e Judicial;
- Um dos elementos de Pensões supervisionava a própria área.

Assim, e sem nunca atingir uma equipa definitiva, foram utilizados reforços intermitentes da equipa de Gestão Local para a aumentar a capacidade

do departamento. O Núcleo de Pagamentos pertencente ao Back Office Operacional também ficou, momentaneamente, incumbido de liquidar pagamentos de processos cuja responsabilidade já estivesse aceite. No entanto, estas medidas foram sempre de carácter provisório e de tamponamento.

Alguns membros da equipa de Gestão local também foram realocados do prestador clinico para o departamento de Sinistros AT. A saída da Gestão Local do prestador afectou negativamente o serviço nos Prestadores Convencionados, nomeadamente na redução da qualidade e tempo de gestão de sinistros presencialmente. Não obstante dos meios alternativos utilizados, o exercício de 2013 terminou com taxas de encerramento de processos 12% abaixo do objectivo traçado.

Apesar de ser uma das causas da diminuição do rendimento, a diminuição da capacidade de trabalho do departamento fez emergir outras questões importantes do serviço, que até então conseguiram estar mascaradas pelo número de gestores de processos.

4.3 - Análise dos processos de gestão

4.3.1 - Núcleo de Aberturas

A observação regular dos postos de trabalho levou à identificação de várias situações irregulares no Núcleo de Aberturas, as quais aumentam a probabilidade de erro nas fases mais avançadas da gestão de sinistros. Sendo o NA a ER que inicia o trabalho no departamento, devem existir procedimentos que evitem os erros nesta fase e garantam a qualidade da informação para as áreas seguintes. As principais questões que necessitam de revisão são: (1)

Informação do sinistro, (2) Análise da Participação Formal, (3) Falta de padronização dos procedimentos.

1. **Informação do sinistro**- É comum que a informação no documento que dá origem à abertura de sinistro se encontre ilegível, errada ou incompleta. Quando existe dificuldade na leitura, o gestor ou não preenche o campo ou faz uma interpretação pessoal do que está escrito, correndo o risco de estar a introduzir informação errada. Se a informação da Participação formal está incompleta, o Núcleo de Aberturas limita-se a não fazer a sua introdução no registo do sinistro, preenchendo apenas os campos a que tem acesso. Situações em que os dados no documento estão errados, apenas podem ser detectadas nas áreas de gestão posteriores como a GC. O facto de não existir um mecanismo de confirmação da informação pelo NA leva a que, numa parte significativa dos casos, sejam abertos novos processos com informação errada ou incompleta. Muitas das vezes os erros apenas são quando um gestor de outra ER cruza a informação do processo com uma mais recente, quando é impossibilitado de executar uma acção ou quando existe um feedback tardio, como por exemplo, a devolução de um pagamento devido à morada do sinistrado estar errada.
2. **Análise da Participação formal** - Foi observado que a tarefa de análise da Participação formal tanto é feita pelo NA como pela GC. A primeira ER analisa a participação com o intuito de introduzir a informação no novo registo, ao passo que a GC o faz no sentido de corroborar a informação registada e inteirar-se das características do processo. A análise da participação e do sinistro não são tarefas céleres, de forma que, não só existe redundância na sua realização dupla, como também se verifica um aumento no tempo total de gestão do sinistro.

3. Falta de padronização nos procedimentos - Foi frequentemente observado o resultado da heterogeneidade no processo de registo de sinistros. Apesar de um dos elementos da equipa do NA estar em teletrabalho e não ter sido possível observar a sua forma de trabalhar, pudemos notar que os processos que chegavam à GC apresentavam grande disparidade dependendo de quem fazia o seu registo. A percentagem de campos preenchidos no registo e a qualidade da informação inserida apresentavam pouca consistência, não só entre os diferentes registos do mesmo colaborador, como também entre os dois membros da equipa.

A instabilidade do output do NA é, em parte, explicada pela falta de conhecimento dos colaboradores sobre os procedimentos correctos a ter, assim como por um mecanismo de controlo e correcção da sua execução. A questão é agravada pela inexistência de um documento orientador do fluxo de tarefas a ter no registo de processos. Apesar de o departamento de sinistros AT dispor de um manual de procedimentos para o NA, este documento, criado em 2008, já se encontra desactualizado. É de cariz técnico e direccionado para o domínio das ferramentas informáticas. Tem em pouca consideração a sequência de passos ao longo do processo de registo de sinistro assim como boas práticas a ter em casos especiais.

A forma como eram comunicadas alterações nos procedimentos do registo de sinistros agravava a heterogeneidade do output do NA. O ajuste de processos feitos pelos quadros superiores eram comunicados directamente pelos supervisores ou pela direcção, ou seja, sem qualquer formalização das alterações.

Sumariamente, podemos considerar o grau e a qualidade de preenchimento da informação no registo de sinistro como os factores decisivos para a boa performance desta ER. Todo o processo subsequente de gestão baseia-se no registo do sinistro e no quão fidedigna é a informação que este contém. Os dados que frequentemente estão incorrectos e que criam mais problemas na gestão são:

- Valores salariais;
- Morada, data de nascimento e contacto do sinistrado;
- Data e hora do sinistro;
- Circunstância do Sinistro.

4.3.2 - Gestão Central

4.3.2.1- Variabilidade no processo de gestão

A homogeneização do processo e do output dos gestores é uma questão a ter em conta para a optimização do departamento Sinistros AT. Tal como o NA, a GC possui um manual de procedimentos desenhado para o domínio técnico dos programas informáticos. No entanto, os manuais também estão bastante desactualizados e, como tal, inutilizáveis pelos colaboradores. Quando surge uma dúvida nos procedimentos, o gestor ultrapassa-a decidindo que acções tomar ou discutindo a questão com colegas e supervisores. O ajuste mútuo é importante para agilizar a tomada de decisão em questões menos usuais da gestão de sinistros. No entanto, torna-se prejudicial quando em discussão estão procedimentos que, na sua maioria, deveriam estar padronizados.

A observação dos gestores de cada ER admitiu a assimetria significativa na gestão de sinistros. Ao passo que alguns colaboradores eram consistentes no fluxo e execução das actividades de gestão, outros apresentavam pouco rigor e

recorriam periodicamente ao julgamento pessoal para a tomada de decisões.

Um exemplo de uma situação recorrente na qual os gestores alteram o fluxo definido para a gestão de processos é a execução da Conferência Contratual. Está definido que a sua realização deve ser feita antes da Definição de Responsabilidade já que permite conferir a presença do sinistrado nas folhas de férias da entidade patronal. Permite também que se preparem os valores salariais do sinistrado para a eventualidade de lhe serem atribuídos períodos de IT, uma IP ou mesmo a morte. Constatámos através da observação e das entrevistas que este procedimento, entre outros, raramente era executado pelos gestores. O não cumprimento dos procedimentos já padronizados levava regularmente ao surgimento de erros e atrasos na gestão dos sinistros, assim como a reclamações e contactos pelo sinistrado.

Ligado à questão da padronização de procedimentos, está o facto de os colaboradores de cada ER não estarem certos da fiabilidade do trabalho dos colegas nas áreas precedentes à sua. É comum os gestores duvidarem se um procedimento foi correcta ou incorrectamente executado nas outras ER. Nestas situações, o procedimento é executado uma segunda ou terceira vez. De outra forma, podemos afirmar que os gestores desconhecem sobre quem recai a responsabilidade por cada tarefa da gestão de sinistros. A Conferência Contratual continua a servir como exemplo, já que é executada uma segunda vez na área Judicial porque os colaboradores receiam que não tenha sido correctamente realizada pela GC.

Apesar de um algumas actividades dentro da GC já estarem padronizadas, não existem mecanismos eficazes para reforçar, monitorizar e garantir a sua execução.

4.3.2.2- Qualidade da Informação

O processo de gestão de sinistros é bastante intenso ao nível informacional, isto é, a cada momento há uma grande quantidade de informação a ser recebida, produzida e enviada. Assim que o gestor tem a informação correcta e necessária, a gestão processual pode ser bem executada num curto espaço de tempo. No entanto, grande parte do aumento da duração da resolução dos sinistros prende-se à procura de dados relevantes e interpretação dos já existentes. Desta forma, a gestão de sinistros é um processo que apresenta alguma incerteza, não só devido às tarefas em si, mas à necessidade de adaptação à qualidade informacional de cada sinistro. Esta é outra das razões para o aumento da variabilidade no processo de gestão, no qual sinistros semelhantes em termos de complexidade têm tempos de encerramento díspares devido à forma como a informação chega ao gestor. Assim, a diminuição da incerteza informacional deve ser um dos pontos a focar na optimização do departamento.

4.3.2.3 - Controlo de processos activos

Sendo a GC a estrutura onde se encontra a maioria dos processos de sinistro, seria importante assegurar o controlo daqueles que se encontram activos. O sistema informático já apresenta alguns automatismos que alertam o gestor para situações específicas como o controlo de alguns prazos, falta de documentação no processo, tarefas pendentes, entre outras. No entanto, o sistema informático não está programado para lidar com todos os alertas e tarefas que o gestor executa. Os procedimentos com prazos de execução limitados e nos quais o sistema informático não emite nenhum alerta, são deixados à responsabilidade do gestor e da sua organização pessoal.

Ao longo da período de observação, foi verificada a perda de controlo sobre o estado e sobre as tarefas a desempenhar, o qual foi amplificado pela acumulação de sinistros nos gestores.

O pagamento de IT pode ser utilizado para exemplificar esta falta de controlo. Apesar de o sistema informático permitir a automatização do pagamento de indemnizações por IT num dia específico do mês, existem diversas situações que impossibilitam este mecanismo. Neste caso, o gestor é responsável por, o mais regularmente possível, verificar e emitir manualmente o pagamento da IT. Com o aumento do número activo de processos em gestão, a capacidade do gestor se organizar nos pagamentos manuais torna-se cada vez mais reduzida. Como consequência, foi regularmente observado o atraso ou o esquecimento do pagamento, o qual apenas era detectado aquando de um contacto pelo sinistrado. O atraso cada vez maior no pagamento das indemnizações levava ao aumento dos contactos pelos sinistrados à AXA, por telefone ou email, assim como a reclamações formais nos casos mais severos.

4.4 - Estudo do departamento de Sinistros AT-

Resumo e conclusões

Neste momento é necessário rever os principais pontos analisados no Capítulo 4 para que a secção seguinte, 4.5- Propostas de melhoria, seja facilmente compreendida.

Até este ponto foi feita uma breve descrição das actividades desempenhadas por cada ER, cujo somatório forma o circuito completo de gestão de sinistros pelo departamento Sinistros AT da AXA.

De seguida, é exposta a situação do departamento de uma forma mais geral, na qual são mencionadas as alterações em termos de estrutura e hierarquia do departamento.

A terceira secção deste capítulo desenvolve a análise da operação de sinistros AT. Tanto esta secção como as anteriores foram o resultado de um período considerável de contacto com os gestores e a direcção do departamento. A observação directa e as entrevistas semiestruturadas foram os métodos que maior significado tiveram na recolha de informação e estudo dos processos de gestão.

Quanto à análise do departamento, podemos agora referir as principais conclusões alcançadas.

A gestão de sinistros é uma actividade que, apesar de necessitar de alguma flexibilidade em situações excepcionais, é constituída pela repetição sistemática de um certo número de processos. Estes, na sua maioria, são totalmente ou em grande parte padronizáveis.

Apesar de haver alguma padronização de procedimentos, os gestores de sinistros apenas os assumiam como implícitos, ou seja, havia um conhecimento generalizado de como o trabalho deveria ser executado, mas este não se traduzia efectivamente na gestão de sinistros. Não existia documentação útil com o fluxo desejável da operação nem para a tomada de decisão em situações comuns ou particulares. Uma das consequências desta dinâmica era o permanente e exagerado contacto dos gestores com a direcção a fim discutir decisões de gestão de sinistros.

A não existência de um fluxo modelo na operação repercutia-se desde o Núcleo de Aberturas até às Pensões. Em todas as ER foi frequentemente observada a repetição de procedimentos devido à não definição da responsabilidade por cada tarefa, perda do controlo sobre processos, atraso na tomada de decisão, erros nos pagamentos, entre outros.

Apesar do potencial significativo para a padronização, os processos do departamento eram tratados como se necessitassem de um elevado nível de

flexibilidade, típico de processos do tipo *Professional Services*. Os próprios gestores admitiam a grande variabilidade da gestão de sinistros, ao passo que também existia a ideia generalizada de que os procedimentos não podiam ser padronizados, justificando assim o elevado grau de discernimento considerado necessário para o desempenho da função de gestor de sinistros. No entanto, o estudo não deixa dúvidas de que a variedade reduzida e o volume considerável colocam a gestão de sinistros numa posição entre o *Service shop* e o *Mass service*.

O controlo e a padronização das componentes repetitivas da gestão de sinistros tornam-se assim um importante ponto de partida para a optimização departamento.

“You can’t see the wood for the trees”

Ditado Britânico

4.5 - Propostas de melhoria

As propostas de melhoria neste capítulo têm por base as necessidades mais urgentes do departamento de Sinistros AT. A primeira proposta, o Modelo de 1º Contacto, foi desenvolvida em colaboração com uma colega estagiária e a direcção do departamento. As propostas subsequentes foram desenvolvidas integralmente pelo autor.

4.5.1 - Modelo de 1º Contacto

Um dos principais pontos fracos detectados está na introdução de informação pouco fidedigna no registo dos sinistros. Seja por erro do NA ou pela falta de qualidade dos dados para a abertura do processo, deve ser criado

um mecanismo que suporte o apuramento e introdução de informação correcta no processo de sinistro. A agilização da gestão de sinistros simples, os quais não resultam sequelas no sinistrado, é outra questão que requer atenção. O conhecimento rápido e fidedigno da situação clínica do sinistrado permite o seu encaminhamento atempado para um prestador convencionado. Quanto maior a percentagem de sinistrados a serem assistidos em prestadores AXA, maior o controlo de custos com a assistência clínica. Da mesma forma, o pagamento rápido e correcto de despesas ao sinistrado evita a permanência do processo em Sinistros AT para além do necessário, libertando recursos para a gestão de casos mais complexos (Ver Figura 11 - Objectivos da estrutura 1º Contacto).

Para garantir a qualidade da informação introduzida, a solução proposta passa pela alteração da estrutura do NA para uma que privilegie a comunicação com o sinistrado e permita o enquadramento rápido do sinistro. Assim, surge o modelo de 1º Contacto, que, assumindo uma estrutura híbrida entre o NA e a GC, fica responsável pelo desenrolar das seguintes tarefas:

- Registrar o sinistro
- Emitir o pedido de Participação formal caso esta não conste;
- Contactar o sinistrado com o objectivo de:
 - Informar a abertura do processo
 - Confirmar a informação do sinistro e do sinistrado;
 - Identificar local da assistência e situação do sinistrado;
 - Caso seja necessário, encaminhar o sinistrado para um prestador AXA;
 - Garantir a marcação da assistência no prestador AXA;
- Registrar o sinistro;
- Se o processo for simples, liquidar despesas do sinistrado;
- Distribuir os processos pelas ER existentes ou, se possível, encerrá-lo.

Conhecimento do tipo de sinistro mais cedo, permitindo a recolha de dados para melhor enquadramento e registo do sinistro

Obtenção de informação atempada sobre o seguimento do sinistrado, principalmente nos casos em que a assistência decorre fora de prestadores AXA

Encaminhamento para a rede de prestadores AXA, quando aplicável

Rápida indemnização das despesas do sinistrado

Informação do sinistrado e gestão das suas expectativas

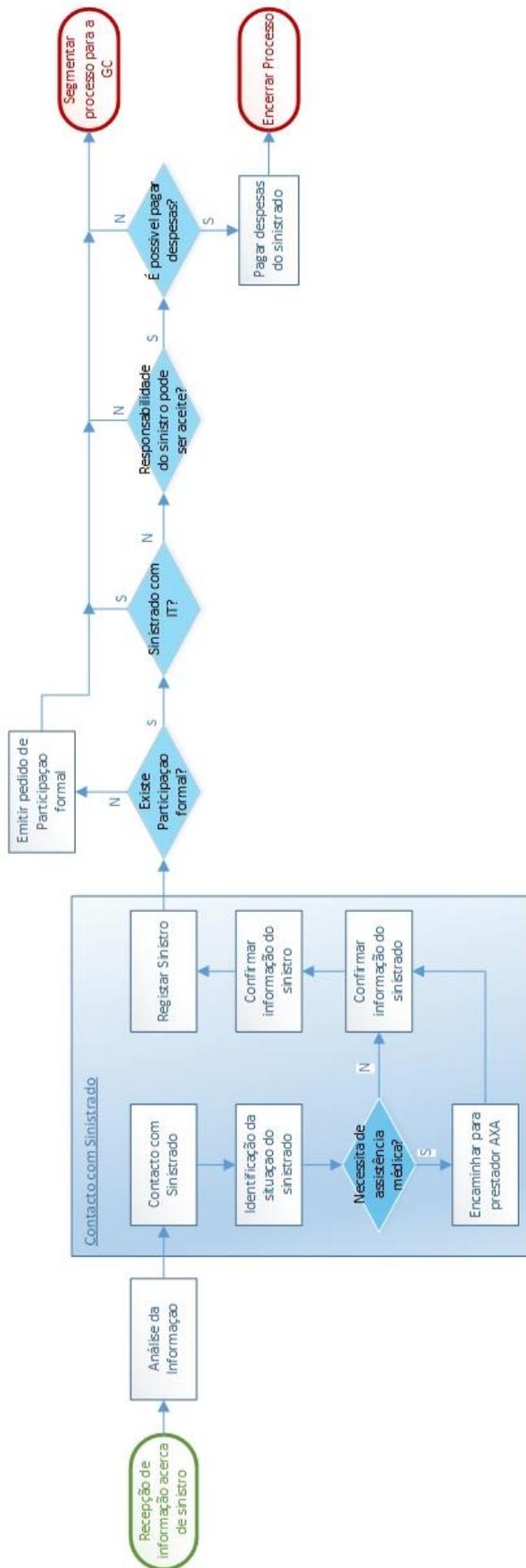
Encerramento rápido e eficaz de processos simples

Figura 11 - Objectivos da estrutura 1º Contacto

A implementação do modelo de 1º Contacto apresenta algumas condicionantes. A equipa responsável pela abertura de processos é reduzida, sendo necessário um reforço para a aplicação eficaz da nova estrutura. Deve ser tida em consideração a nova vertente comunicação com o sinistrado, assim como a formação necessária para o desempenhar das novas funções. É também esperado um aumento de custos com telefonemas devido ao contacto frequente com os sinistrados. O Fluxograma 9 representa a nova estrutura de 1º Contacto.

1º Contacto

Núdeo de Aberturas - 1º Contacto



Fluxograma 9- Modelo de 1º Contacto

4.5.2 – *Standard Operating Procedures*

De forma a enfrentar a falta de padronização na gestão e registo dos processos, foram criados *Standard Operating Procedures* para as áreas NA e GC (ver Tabela 3 e Figura 12).

Os SOP, não pretendendo repetir o objectivo dos manuais, são criados para a orientação regular dos gestores ao longo do processo de gestão de sinistros. Simples e intuitivos, devem ser utilizados sempre que existam dúvidas na realização ou ordem dos procedimentos. Cumprem também o objectivo da formalização dos procedimentos já existentes e das modificações feitas pela direcção (O Anexo A - SOP para Definição de Responsabilidade pela Gestão Central apresenta um exemplo completo de um dos SOP desenvolvidos). Assim, os SOP pretendem cobrir os seguintes pontos:

- ✓ Descrever o fluxo correcto de tarefas;
- ✓ Explicar detalhadamente os procedimentos de gestão tendo em conta as suas melhores práticas;
- ✓ Dar a conhecer aos gestores a quem está imputada a responsabilidade por cada tarefa;
- ✓ Chamar a atenção para pontos críticos nos procedimentos;
- ✓ Listar documentação relevante para o desempenhar de cada tarefa;
- ✓ Fornecer ferramentas de cálculo e auxílio ao processo de gestão;
- ✓ Fornecer outra documentação de apoio ao processo de gestão;
- ✓ Estar desenhado de forma simples e intuitiva.
- ✓ Homogeneizar o trabalho de cada gestor e entre todos eles;
- ✓ Criar plataforma para a alteração futura de procedimentos;
- ✓ Criar plataforma para a comparação do desempenho real dos colaboradores com o ideal.

Tabela 3 - SOPs criadas para o Núcleo de Aberturas e Gestão Central



SOP: Macro Processo de Gestão Central
Versão 1.0 – Outubro 2013

<p>1. O que é: Procedimentos a adoptar em sede de gestão dos de sinistro assim como em situações pontuais que possam ocorrer.</p>	<p>2. Quem: <input type="checkbox"/> Equipa de Gestão Central <input type="checkbox"/> Equipa de Gestão Local</p>
<p>3. Porquê / Para Quê: Este SOP surge com a necessidade de standardização dos procedimentos relativos à gestão de processos de sinistros. Os procedimentos aqui descritos são baseados nas normas e regulamentos já existentes, nas boas práticas a adoptar na gestão e na comunicação com clientes e colegas, nas necessidades ao nível operacional assim como no foco no sinistrado e na sua recuperação. O SOP visa guiar o gestor pelas diferentes fases do processo identificando pontos-chave e situações menos frequentes. Pretende-se abordar todas as situações possíveis durante o procedimento assim como a sua resolução. Novas situações identificadas pelo gestor devem ser reportadas aos responsáveis do departamento para que após a sua análise possa ser feita a revisão do procedimento e do SOP.</p>	
<p>4. Directrizes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicitar procedimentos de resolução de sinistros da Gestão Central; • Divulgar boas práticas identificadas; • Aumentar eficácia na gestão de sinistros; • Reduzir erros de gestão; • Fornecer acompanhamento clínico adequado e a eficaz recuperação física e funcional do sinistrado. 	


 Fluxograma -
 Gestão Central

Figura 12- Página inicial do SOP Gestão Central - Macro

4.5.3 - Controlo do estado dos processos

De forma a aumentar o grau de controlo dos processos naquela que é a área com maior número de processos, foram criadas as Folhas de Controlo Processual para a GC. Através da introdução de um documento desenhado para actualização e consulta constante do estado dos sinistros, os gestores são capazes de monitorizar os processos que lhes estão atribuídos, a sua evolução e tarefas que estejam pendentes.

Este documento, desenhado especificamente para a GC, é preenchido pelo gestor ao longo do dia e à medida que os processos de sinistro são trabalhados. As folhas devem ser regularmente consultadas para suportar a gestão dos sinistros que ainda não se estão encerrados. As opções de preenchimento, as chamadas de atenção e o controlo que fornecem ao gestor estão perfeitamente adaptados às necessidades da área de GC. A Folha de Controlo criada para a Gestão Central pode ser consultada no Anexo B. A utilização das Folhas de Controlo na GC tem as seguintes vantagens:

- ✓ Existência de registo actualizado das acções executadas no processo;
- ✓ Possibilita a consulta do estado do processo por outro gestor/direcção;
- ✓ Fornece um panorama geral ao gestor sobre o estado dos seus processos;
- ✓ Sinaliza pontos/tarefas importantes a desenvolver;
- ✓ Permite a auto-regulação do trabalho pelo gestor.

O NA não foi considerado para a criação de Folhas de Controlo. Esta área não realiza acções de gestão que impliquem o acompanhamento de processos de sinistro.

4.5.4 - Planeamento Semanal

Do total de processos de sinistro activos, existe uma quantidade significativa que não é encerrada por ainda existirem tarefas que não foram executadas. Por exemplo, alguns processos não são encerrados por falta de pagamento de despesas ao sinistrado, mesmo que já tenha sido atribuída alta médica. Esta acção, apesar de simples, leva a que os processos que não sejam acompanhados de forma próxima fiquem por encerrar. A perda de controlo sobre tarefas pendentes intensifica-se quando o volume de sinistros é maior.

De forma a organizar o tempo dos colaboradores na gestão de sinistros, foram criadas as Folhas de Planeamento Semanal. Estas contêm todas as tarefas que podem ser desempenhadas pelo gestor, geradas pelos sistemas informáticos ou não, assim como o tempo que lhes deve ser dedicado. Ao organizar as folhas de Planeamento Semanal, os supervisores de cada área são capazes de atingir objectivos específicos ao distribuir o esforço de cada gestor para tarefas singulares. Assim, a reconstrução das folhas de Planeamento Semanal deve ser regular e ter em conta as necessidades do departamento.

A aplicação desta ferramenta requer, no entanto, uma tarefa extra para os supervisores do departamento. Estes, juntamente com a direcção, serão responsáveis por analisar a evolução das tarefas de cada gestor e organizar a sua próxima semana de trabalho dependendo dos objectivos a atingir. Um exemplo de Folha de Planeamento Semanal é apresentado no Anexo C e Anexo D.

Capítulo 5

Conclusão e estudos futuros

5.1 – Conclusão

No início deste projecto foi proposto o estudo do modelo operacional do departamento de Sinistros - Acidentes de Trabalho da seguradora AXA Portugal. Com este objectivo em vista, foram observados e analisados durante seis meses os processos de gestão de sinistros das diferentes estruturas que compunham o departamento.

O processo de gestão de sinistros estudado caracteriza-se por um volume relativamente elevado e por variedade média-baixa a baixa. Os gestores de processos lidam com dezenas de sinistros por dia e as tarefas que executam, salvo excepções, são sistematicamente repetidas e exigem pouca adaptação a cada caso. O contacto com o cliente é bastante limitado e a tomada de decisão por cada gestor também deveria ter contornos bem definidos. Esta operação de gestão de sinistros é coerente com aquela encontrada na bibliografia, nomeadamente de Carlborg et al. (2013), Johnston e Clark (2008) e Vuorinen, Järvinen e Lehtinen (1998). Ao contrário do que é apresentado por Apte, Cavaliere e Kulkarni (2010), a gestão de sinistros observada não foi considerada um processo variável e personalizado. Os processos utilizados no departamento detinham as qualidades do tipo Commodity ao pretenderem ser repetitivos e consistentes, de volume elevado e com grande potencial para a padronização.

No entanto, o modo como a operação era executada não estava de acordo com as suas características. A sobrecarga de processos por gestor, despoletada pelas alterações na estrutura do departamento, levou à emersão dos problemas de organização. Processos e procedimentos que deveriam estar definidos e sob

controlo eram interpretados e realizados de forma individual pelos colaboradores. A análise ao departamento desde cedo detectou a falta de homogeneidade no fluxo e execução das tarefas, a qual resultava na grande variabilidade do processo e, conseqüentemente, do output. O fluxo e execução ideais dos procedimentos eram tidos em conta pelos gestores, mas apenas na forma de princípio. Não existiam mecanismos formais que favorecessem a *standardização* e posterior controlo da operação, factos estes que resultavam na incerteza generalizada acerca do trabalho dos colegas e na conseqüente repetição de tarefas.

A perda de controlo sobre processos e sobre o estado de desenvolvimento dos sinistros também eram frequentes. O sistema informático em vigor permitia a calendarização e alerta de algumas actividades, enquanto outras estavam sujeitas à organização pessoal. A dependência no factor humano resultava repetidamente em erros e esquecimento de tarefas, os quais apenas eram detectados após queixa ou contacto do sinistrado.

Assim, os seguintes pontos foram considerados como críticos para a optimização do departamento:

1. Padronização de procedimentos e homogeneização do fluxo e métodos de trabalho;
2. Desenvolvimento de mecanismos formais de *standardização* e controlo do trabalho;
3. Aplicação de mecanismos efectivos para a gestão da capacidade.

A fim de lidar com as carências da operação, foram desenvolvidas propostas de melhoria passíveis de serem aplicadas.

Os *Standard Operating Procedures* foram desenhados para lidar com aquele que se provou ser o obstáculo mais evidente no departamento, a padronização e homogeneização de procedimentos no Núcleo de Aberturas e

na Gestão Central. A criação dos SOP baseou-se nas melhores práticas encontradas, nas necessidades do processo de gestão e nos objectivos do departamento. Detalham o fluxo e a forma de execução das actividades das duas áreas mencionadas, documentação relevante e procedimentos para situações excepcionais. Reduzem a necessidade de coordenação por ajuste mútuo e a tomada de decisão individual.

As folhas de controlo são documentos simples, mas práticos, cujo objectivo é dar ao gestor uma ferramenta de controlo para o estado dos seus próprios processos. Este documento também se pode provar útil se for frequentemente reportado às cadeias superiores, as quais podem constatar o estado geral ou particular do tratamento de sinistros de cada colaborador.

O planeamento semanal surge como mecanismo de planeamento da capacidade a curto prazo. A especificação das necessidades do departamento em tarefas particulares pode ser concretizada ao apontar o foco de cada gestor numa dada direcção.

Por último, foi desenvolvido o modelo de 1º Contacto. Esta nova estrutura vai ao encontro dos desenvolvimentos de Piercy e Rich (2009) ao integrar as actividades de duas estruturas dentro do departamento. Na AXA a união entre o Núcleo de Aberturas e parte da Gestão Central permite o aumento da eficiência e rapidez na gestão ao:

- Diminuir o número de áreas intervenientes no processo;
- Garantir a fiabilidade da informação na abertura dos processos;
- Impedir a propagação de erros para as outras áreas do departamento;
- Impedir a redundância e a repetição de procedimentos;
- Diminuir o tempo de encerramento da maior percentagem de processos existentes, os sinistros simples.

5.2 - Estudos Futuros

Como o processo de melhoria deve ser integrado de forma contínua, referenciamos agora alguns trabalhos futuros que seriam, sem dúvida, interessantes de ver concretizados.

Até à data de conclusão do projecto, o modelo de 1º Contacto e os SOP tinham sido introduzidos numa nova estrutura criada de raiz para a gestão de sinistros de acidentes de trabalho. No entanto, a conclusão do projecto, a distância geográfica e o tempo de vida do novo departamento não permitiram avaliar a implementação e os resultados destas ferramentas. Seria interessante voltar à AXA para comparar a eficiência da nova estrutura relativamente ao departamento estudado neste projecto, tema este que leva ao aparecimento de outra sugestão.

A análise de Sinistros AT foi feita com base em dados quantitativos carentes de qualidade e pouco fidedignos. Apesar de o sistema informático do departamento fazer uma leitura das tarefas e tempos de encerramento de cada gestor, a informação apresentada era pouco representativa da realidade. Como tal, estes dados tiveram pouca expressividade neste projecto e nas propostas de melhoria. Torna-se então essencial o desenvolvimento de mecanismos efectivos na medição do desempenho de cada gestor, de tempos de encerramento, da quantidade de processos geridos, encerrados, reabertos e transmitidos para outras áreas.

A existência de informação de carácter quantitativo da gestão de sinistros também é fundamental para a criação de *standards* para toda a operação. Até ao final do projecto não existiam valores de referência para a o desempenho dos gestores e da operação. Estes *hard standards* seriam um complemento importante para as especificações do serviço transmitidas pelos SOP.

Por último, é necessário ter em conta a intensidade de comunicação de Sinistros AT com prestadores clínicos e com os departamentos clínicos da AXA. Dado que grande parte da operação em Sinistros AT é a mediação de informação com agentes externos, um projecto que considerasse o estudo, melhoria e aproximação da comunicação entre todos os intervenientes seria amplamente vantajoso.

Bibliografia

APS - Portugal, 2014, Disponível em <https://www.apseguradores.pt/Site/SiteMarket.aspx?FolderId=770> (15/04/2014; 19H 00M).

Apte, U. M., Cavaliere, R. A. & Kulkarni, S. S. 2010. Analysis and Improvement of Information-Intensive Services: Evidence from the Insurance Claims Handling Operations. *Production and Operations Management*, 19: 665-678.

Axa. 2014a. <http://www.axa.com/en/group/history/> (03/02/2014; 21H 00M).

Axa. 2014b. <http://www.axa.pt/historia.aspx> (04/02/2014; 20H 00M).

Carlborg, P., Kindstrom, D. & Kowalkowski, C. 2013. A lean approach for service productivity improvements: synergy or oxymoron? *Managing Service Quality*, 23: 291-304.

Chiarini, A. 2011. Japanese total quality control, TQM, Deming's System of profound knowledge, BPR, Lean and Six Sigma: Comparison and discussion. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2: 332-355.

Cook, D. P., Goh C. H. & Chung, C. H. 1999. Service typologies: A state of the art survey. *Production and Operations Management*, 8: 318-338.

Evans, J. R. & Lindsay, W. M. 2008. *The Management and Control of Quality* (7th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.

Helkkula, A. 2010. Characterizing the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22: 367 – 389.

Hill, T. 2005. *Operations Management* (2nd ed.). Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

IMAI, M. 1986. *Kaizen - The Key to Japan's Competitive Success*. EUA: McGraw Hill.

ISP, 2013. Disponível em http://www.isp.pt/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/historico/Producao%20provisoria%202012.pdf (30/03/2014; 21H 00M).

Johns, Nick. 1998. What is this thing called service? *European Journal of Marketing*, 33: 958-973.

Johnston, R. & Clark, G. 2008. *Service Operations Management*. (3rd ed.). Gosport, Hampshire: Ashford Colour Press Ltd.

Kieffer, R. G. 2003. Procedures: Improving their quality. *Pharmaceutical Technology North America*, 27: 64-71.

Kostopoulos, G., Gounaris, S. & Boukis, A. 2012. Service Blueprinting effectiveness: drivers of success. *Managing Service Quality*, 22: 580-59.

Labach, E. J. 2010. Using Standard Work Tools For Process Improvement. *Journal of Business Case Studies*, 6: 39-47.

Lean Enterprise Institute, (2013), Disponível em <http://www.lean.org/whatslean/history.cfm> [17/03/2014]

Lovelock, C. & Gummesson, E. 2004. Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7: 20-41.

Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. 1995. The Strategy Process: Revised European Edition. *Dealing with Structure and Systems*: 331- 353. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Ltd.

Moyano-Fuentes, J. & Sacristán-Díaz, M. 2011. Learning on lean: a review of thinking and research. *International Journal of Operations*, 32: 551-582.

Piercy, N. & Rich, N. 2009. High quality and low cost: the lean service centre. *European Journal of Marketing*, 43: 1477-1497.

Silvestro, R. 1999. Positioning services along the volume-variety diagonal: The contingencies of service design, control and improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, 19: 399-420.

Silvestro, R., Fitzgerald, L. & Johnston, R. 1992. Towards a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, 3: 62-75.

Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. 2010. *Operations Management* (6th ed.). Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Ltd.

UGT - Portugal, 2014, Disponível em http://www.ugt.pt/Guia_Acidentes_Trabalho_SST.pdf (15/02/2014; 14H 05M).

Vuorinen, I., Järvinen, R. & Lehtinen U. 1998. Content and measurement of productivity in the service sector: A conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business. *International Journal of Service Industry Management*, 4: 377-396.

Womack, J. P. & Jones, D. T. 2003. *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. London: Simon & Schuster UK Ltd.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2006. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (4th ed.). New York, NY: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Anexos

Anexo A - SOP para Definição de Responsabilidade pela Gestão Central

SOP: Definição de Responsabilidade

Versão 1.0 – Outubro 2013

1. O que é: Procedimentos a adoptar relativamente à Definição de Responsabilidade em sede de regularização de sinistros de Acidentes de Trabalho.	2. Quem: <input type="checkbox"/> Equipa de Gestão Central <input type="checkbox"/> Equipa de Gestão Local
3. Porquê / Para Quê: Este SOP deve ser utilizada como um guia para o correcto desenrolar do processo de definição de responsabilidade. Nesta estão descritos os diferentes passos do processo assim como as tarefas em Gestor de Tarefas que a eles estão associadas, a sua importância para a regularização do sinistro e as particularidades para as quais o gestor deve manter-se atento.	
4. Como: A definição de responsabilidade resulta de uma análise crítica por parte do gestor de toda a informação do processo. Este verifica se a informação é verdadeira e se há concordância com a definição de Acidente de Trabalho. Procedimento Geral <ol style="list-style-type: none">Análise e Enquadramento<ol style="list-style-type: none">Análise do registo de sinistroAveriguaçãoReembolsosDefinição do estado do processoActualização do Memorial	

1

redefinimos / standards 

SOP: Definição de Responsabilidade

Versão 1.0 – Outubro 2013

4. Como(cont.): <ol style="list-style-type: none">Análise e Enquadramento<ol style="list-style-type: none">Análise do registo de sinistro<p>A análise inicial da informação do processo permite ao gestor confirmar os dados do registo assim como compreender o sinistro e as condições em que ocorreu.</p><ul style="list-style-type: none">Os campos do registo de sinistro devem ser verificados e actualizados caso seja fornecida informação mais recente.<input checked="" type="checkbox"/> A informação da Participação de Sinistro deve ser alvo de uma análise atenta e exaustiva:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Descrição do Sinistro<input type="checkbox"/> Data e Hora do Sinistro<input type="checkbox"/> Data da Participação<input type="checkbox"/> Lesões <p>Esta análise é essencial na medida em que permite assegurar que realmente se trata de um acidente de trabalho e de que não há qualquer indício de fraude ou de reembolso.</p> <p>Acidente de Trabalho. Art.8º/1: É acidente de trabalho aquele que se verifique no local de trabalho e produza directa ou indirectamente lesão corporal, perturbação funcional ou doença de que resulte redução na capacidade de trabalho ou de ganho ou a morte. Requisitos essenciais para a verificação de um acidente de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none">Que se verifique no local de trabalhoQue ocorra no tempo de trabalhoQue exista um nexo de causalidade entre o acidente e a lesão (relação de causa/efeito.)<ul style="list-style-type: none">Existem ainda extensões do conceito que devem ser consideradas. Consultar AT Lei 98/2009, de Setembro – Reflexões
--

2

redefinimos / standards 

SOP: Definição de Responsabilidade

Versão 1.0 – Outubro 2013

4. Como(cont):

1.1 Análise do registo de sinistro (cont.)

Procedimento:

- 1.1.1 - Análise do sinistro e dados do sinistrado;
- 1.1.2 - Há informação em falta acerca do sinistrado?
 - **Sim:** Contacto telefónico com sinistrado/tomador de forma a completar a informação do processo;
 - **Não:** Seguir para 1.1.3.
- 1.1.3 – Apólice de seguro em dia? – Verificar em Tecnisys e folhas de férias
 - **Sim:** Seguir para 1.1.4;
 - **Não:** Seguir para 2. *Definição do Estado do Processo – Declinar a Responsabilidade*
- 1.1.4 - Trata-se de um acidente de trabalho?
 - **Sim:** Aceitar Responsabilidade e seguir para 1.1.5;
 - **Não:** Seguir para 2. *Definição do Estado do Processo – Declinar a Responsabilidade;*
 - **Sem informação suficiente** – Seguir para 1.2 - *Averiguação*
- 1.1.5 - Local de assistência do sinistrado é um Prestador AXA?
 - **Sim:** Seguir para 1.3
 - **Não:** Se for necessário, encaminhar sinistrado para Prestador AXA. Seguir para 1.3

3

redefinimos / standards 

SOP: Definição de Responsabilidade

Versão 1.0 – Outubro 2013

4. Como(cont):

1.2 Averiguação

As averiguações permitem ao Gestor ter um maior conhecimento acerca do sinistro e das condições em que ocorreu. O Relatório de Averiguação contém informação detalhada sobre o sinistro assim como um parecer sobre a veracidade do mesmo. Após a análise do relatório, o gestor deve decidir se aceita ou declina a responsabilidade do sinistro, se se trata de um fraude ou se é necessário pedir reembolso de algum pagamento.

- a) **Diligência isolada** – Esta é uma forma de averiguação que se foca em **um ou dois pontos específicos** do sinistro.
A Diligência Isolada deve ser utilizada nos seguintes casos:
 - Falta de Documentação importante que não se consegue obter por outra via;
 - Falta de informação específica e vital para a definição de responsabilidade.
- a) **Averiguação única** – Deve ser utilizada quando é necessário um estudo mais detalhado do sinistro devido à suspeita de fraude ou possibilidade de reembolso.

Quando é feito um pedido de averiguação o sistema coloca o processo no estado “**Suspenso para Averiguação**” e actualiza o memorial de sinistro com a data prevista de entrega do relatório.


Manual
Averiguações - 2009

4

redefinimos / standards 

SOP: Definição de Responsabilidade

Versão 1.0 – Outubro 2013

4. Como(cont):

> Fraude

O Gestor deve estar sensibilizado e informado sobre a questão das fraudes, mantendo-se sempre atento a informação irregular do processo que possa finalizar um caso desta natureza.

- Quando são identificadas situações que indiciem fraude(ver SOP *Fraude AT*), o gestor deve sempre pedir a **averiguação do sinistro**.

Algumas situações produzem um alerta automático por parte do sistema - "*Sinistro com Indícios de Fraude*" - que visa auxiliar o gestor na decisão de pedir averiguação. Há também situações onde a **averiguação é obrigatória** e outras onde é **facultativa** - nestas será sempre necessário fundamentar a decisão de não solicitar a averiguação.

- > Caso a averiguação conclua que **se trate de uma fraude**, o relatório é enviado para o Back Office que determinará os termos da comunicação de declinação do sinistro a enviar pelo gestor do processo;
- > Caso não se confirme a fraude o gestor irá receber o relatório da averiguação para análise, da qual vai resultar a definição de responsabilidade do sinistro.

Procedimento:

1.2.1 - Identificação pelo gestor ou pelo Tecnisys de Fraude potencial;

1.2.2 - Emissão do pedido de averiguação pelo gestor ou automaticamente pelo sistema(averiguação obrigatória);

OU

Não emissão do pedido de averiguação após ter sido feito o aviso automático pelo sistema. Justificação da decisão;

1.2.3 - Análise do Relatório de Averiguação;

1.2.4 - Decisão sobre aceitação ou não da responsabilidade;

1.2.5 - Alteração do estado do processo para "Responsabilidade Aceite" ou "Declinada".



Macro Processo
-Fraude



SOP FRAUDE AT

5

redefinimos / standards

SOP: Definição de Responsabilidade

Versão 1.0 – Outubro 2013

4. Como(cont):

1.3 Reembolsos

O Gestor deve estar atento a possíveis indícios de reembolso nos processos.

Identificação / Detecção de potenciais Reembolsos:

- o Motivo do sinistro
- o Situação do sinistro alterada para Declinado
- o Campo Concomitante accionado
- o Apólice Anulada por Falta de Pagamento

Sempre que é detectada uma situação de reembolso esta tem de ser sinalizada em Tecnisys. Para estes casos têm também de ser abastecidas as respectivas Reservas de Reembolso.

Procedimento:

1.3.1- Identificação / Detecção de Reembolsos Potenciais

1.3.2- Sinalização das situações de Reembolso em Tecnisys

1.3.3- Abastecimento ou actualização das respectivas Reservas de Reembolso

1.3.4- Abastecimento da BDR (Base de Dados de Reembolsos)

1.3.5- Actualização do Memorial

1.3.6- Transferência de processo para Departamento de Reembolsos



AT - Matriz
Tratamento Reembolsos

6

redefinimos / standards

SOP: Definição de Responsabilidade

Versão 1.0 – Outubro 2013

4. Como(cont):

2. Definição do Estado do Processo

A actualização do estado do processo deve ser feita regularmente e sempre que forem feitas modificações nos seus dados. No final da resolução do processo de sinistro o resultado final da definição de responsabilidade deverá ser “Responsabilidade Aceite” ou “Responsabilidade Declinada”.

Designação	Descrição do estado	Tarefa Associada
Suspensão para apreciação	Estado inicial do processo que decorre da conversão do registo de sinistro em processo.	Iniciar processo de análise e resolução de sinistro.
Em análise	O sinistro está a ser analisado pelo gestor.	a. Definição de Responsabilidade. b. Pedido de Diligência Isolada. c. Pedido de Participação Formal. d. Confirmação do Pedido de Participação Formal. e. Aguardar por chegada de documentos f. Verificar recepção de Diligência/Participação Formal.
Suspensão para averiguação	O sinistro está a ser averiguado.	a. Verificar recepção do relatório de Averiguação. b. Aguardar por chegada do relatório de Averiguação.
Suspensão para confirmação contratual	O sinistro aguarda a confirmação de pessoas e remunerações seguras.	a. Proceder à Confirmação Contratual. b. Pedido de documentação em falta – Folha de férias c. Aguardar pela recepção da documentação em falta.
Responsabilidade Aceite	O sinistro foi analisado e aceite para regularização.	Emissão de Ordens de Pagamento.
Responsabilidade Declinada	O sinistro foi analisado e declinado.	Envio de carta pré-definida ao Tomador a justificar a decisão de declinar o sinistro.

7

redefinimos / standards 

SOP: Definição de Responsabilidade

Versão 1.0 – Outubro 2013

4. Como (cont.):

3. Actualização do Memorial

O memorial do processo deve estar sempre actualizado para que seja fácil a consulta do estado em que este se encontra. Desta forma sempre que forem feitas alterações importantes no processo, se existirem tarefas do processo incompletas ou se existir outra informação relevante para o desenrolar do mesmo, deve ser feita a devida referência no memorial.



Notas Memorial
AT

*Para mais informação sobre fraudes e a sua identificação consultar a SOP Prevenção e Detecção de Fraude AT: TL-IMP-01.

**Para mais informação sobre averiguações consultar o Manual_Reg_Sinistro_AT-18-02-2008, e o Manual Averiguações - Utilizador e Procedimentos de Averiguações, 2009.

***Para mais informação sobre reembolsos, a sua identificação e cálculo consultar a SOP Reembolsos assim como o documento AT - Tratamento Reembolsos - Matriz.

5. SOP's relacionadas

- Prevenção e Detecção de Fraude AT TL-IMP-01
- Gestão – Reembolso
- Gestão – Averiguações

8

redefinimos / standards 

Anexo C - Planeamento Semanal - 1º Parte

SERVIÇO/ FUNÇÃO	Gestão Central	
NOME DO REGULARIZADOR:		
DATA DO PLANO:		

Prioridade:
Alta
Média

	DESCRIÇÃO DA ACTIVIDADE	MINUTOS A OCUPAR	Notas - Preencher por regularizador
1	Tratar tarefa "Analisar Participação" - da mais antiga para a mais recente		
2	Tratar tarefa "Tratar contacto"- começar pelas que expiram no próprio dia		
3	Tratar tarefa "Analisar Relatório de Averiguação"- começar pelas que expiram no próprio dia		
4	Tratar tarefas do Outlook - da mais antiga para a mais recente		
5	Tratar de FHS que expirem no dia		
6	Tratar tarefa "Analisar Boletim Exame Médico" da mais antiga para a mais recente		

Anexo D - Planeamento Semanal - 2º Parte

Dia 23 e 24 de cada mês	Verificar e actualizar folha Acompanhamento Processual - Emitir OP's necessárias		
Todos os dias	Construção e constante actualização da folha "Acompanhamento Processual"		
Às Segundas	Verificar altas/tarefas de altas - para que na rotina automática de 3ª e 6ª sejam feitos os pagamentos do período anterior		
Às Terças			
Às Quartas			
Às Quintas	Verificar altas/tarefas de altas - para que na rotina automática de 3ª e 6ª sejam feitos os pagamentos do período anterior		
Às Sextas	Tratar tarefa "Analisar Boletim de Alta"- foco em "Alta com IP" - Transferência para Judicial		
Total de minutos			
Condições informáticas			
Condições de trabalho			