



**MANUAL
DO DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL
PARA AS ÁREAS ADMINISTRATIVAS**

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES
Serviço de Dimensionamento e Monitoramento de Pessoal
Coordenadoria de Planejamento de Pessoal
Diretoria de Gestão de Pessoas

**Manual Técnico do Dimensionamento de Pessoal para as
Áreas Administrativas**

BRASÍLIA – DF

2022

@2022 Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares.

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial. A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é da área técnica. Informações institucionais da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares pode ser acessada no site: <https://www.gov.br/ebsrh/pt-br>.

EXPEDIENTE

Oswaldo de Jesus Ferreira
Presidente

Antonio César Alves Rocha
Vice-Presidente

Rodrigo Augusto Barbosa
Diretor de Gestão de Pessoas

Mauro Márcio Figueiredo de Oliveira
Coordenador de Planejamento de Pessoal

Ana Paula Santos de Lima
Chefe do Serviço de Dimensionamento e Monitoramento de Pessoal

PRODUÇÃO / ORGANIZAÇÃO

Serviço de Dimensionamento e Monitoramento de Pessoal

Ana Paula Santos de Lima

Eliene Torquato Lopes

Gladys Samudio

Janaina Barros de Carvalho

Joaci Cabral Almeida Junior

Maria José Alves da Silva

Reghini Maciel Cavalcante

Ricardo Soletti

Sibely Diani Mesquita Santos Gambaro

Thais Pereira Caixeta

Weverton Souza Veras

REVISÃO

Kamille Pereira Benev

1ª Edição - 2022

Ficha Catalográfica

EBSERH. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Dimensionamento De Pessoal – Áreas Administrativas. – 1. Ed. Brasília: DF, 2022.

1. Dimensionamento de Pessoas. 2. Gestão de Pessoas. 3. Profissionais de Áreas Administrativos. 4. Rede Ebsrh
-

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa do Brasil com Hospitais Universitários vinculados à Rede Ebserh	16
Figura 2: Mapa de processos dentro de cada Unidade	20
Figura 3: Frequência - fatores de conversão Mês/Ano	21
Figura 4: Cargos e carga horária.....	24
Figura 5: Aba Coleta DFT da planilha MAP	25
Figura 6: Cálculo da Jornada de Trabalho	27
Figura 7: Parâmetro utilizados no MAP.....	30
Figura 8: Totalizador - Quadro Resumo	31
Figura 9: Análises consideradas no Dimensionamento.....	32

LISTA DE TABELA

Nenhuma entrada de índice de ilustrações foi encontrada.

LISTA DE QUADRO

Nenhuma entrada de índice de ilustrações foi encontrada.

SUMÁRIO

PREFÁCIO.....	4
APRESENTAÇÃO	5
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO II – DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO (DFT)	8
CAPÍTULO III – GESTÃO DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	10
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA PARA O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO ...	12
CAPÍTULO V – MAPA DE ATRIBUIÇÃO POR PRODUTO (MAP).....	19
CAPÍTULO VI – PARÂMETROS E VARIÁVEIS UTILIZADOS NO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	26
CAPÍTULO VII – RESULTADO TOTALIZADOR	31
CAPÍTULO VIII – PLANEJAMENTO PARA O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	34
CAPÍTULO IX – CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	39
ANEXOS	39

PREFÁCIO

A Diretoria de Gestão de Pessoas da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares tem a honra de apresentar o Manual Técnico do Dimensionamento de Pessoal para as Áreas Administrativas.

O planejamento da força de trabalho compõe um rol de ações estratégicas da Diretoria de Gestão de Pessoas da Rede EBSERH, visando garantir o atendimento das demandas organizacionais atuais e futuras.

O dimensionamento de pessoal é etapa de planejamento da força de trabalho e propósito deste manual, como o próprio nome sugere, dimensionamento de pessoal confere à dimensão do quantitativo de profissionais necessário para a realização de determinadas atividades. Além disso, esse esforço ainda gera informações quanto aos processos de trabalho e entregas realizadas pelas unidades organizacionais.

Este trabalho possibilitou a revisão dos parâmetros técnicos, que impactam o quantitativo de profissionais necessários para o atendimento dos serviços, à luz das publicações mais recentes dos referenciais teóricos voltados para a área de dimensionamento de pessoas no âmbito da saúde, observando os fatores fundamentais

Este Manual apresenta a metodologia utilizada pela Rede Ebserh para o cálculo das equipes visando uma padronização da técnica definida para a nossa organização. A técnica ou a metodologia de trabalho escolhida deve orientar os gestores no planejamento de suas equipes.

Façam bom uso do material e ótimo trabalho!

Rodrigo Augusto Barbosa
Diretor de Gestão de Pessoas
DGP/Ebserh

APRESENTAÇÃO

Este Manual Técnico propõe estabelecer as diretrizes de apoio para a realização do dimensionamento de pessoal das áreas administrativas dos Hospitais Universitários Federais integrantes da Rede EBSERH, como forma de orientar metodologicamente e qualificar os processos de trabalho de acordo com a força de trabalho existente.

Entendendo que as formas mensuráveis de trabalho possibilitam a execução de análise, monitoramento e aprimoramento efetivo em relação às estratégias de atuação, o Manual Técnico descreve de forma sistematizada os parâmetros utilizados para o cálculo da força de trabalho.

O presente Manual Técnico consolida e unifica metodologicamente o processo de dimensionamento da força de trabalho da Rede Ebserh propiciando o compartilhamento de informações entre as unidades visando uma melhor prestação de serviços aos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) e oportunizando o aprimoramento do ensino e pesquisa aos docentes e aos alunos.

Mauro Márcio Figueiredo de Oliveira
Coordenador de Planejamento de Pessoal
CPP/DGP/Ebserh

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

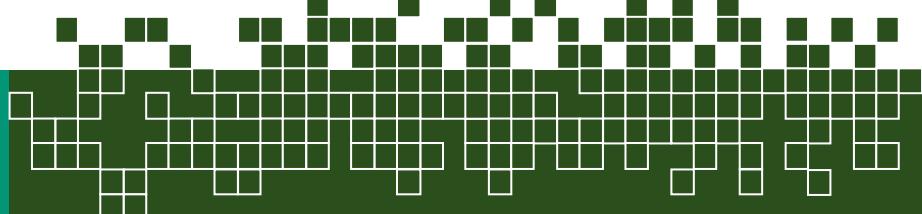
A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – Ebserh foi criada pela Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011, para prestar serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, no campo da saúde pública; além de serviços gratuitos de assistência à saúde em âmbito hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade por meio do Sistema Único de Saúde – SUS.

Ressalta-se que as ações de atenção à saúde não acontecem de forma isolada e impactam diretamente no funcionamento de outros serviços hospitalares, ou seja, o atendimento integral ao paciente depende da disponibilidade de outras áreas, como: os serviços de apoio terapêutico, diagnóstico e administrativo. Todas as funções dentro dos hospitais universitários são extremamente importantes para o bom andamento da instituição, pois a gestão de um hospital é um desafio à medida que deve colocar todos os seguimentos em funcionamento simultâneo, harmonioso e economicamente viável.

6

O ambiente administrativo atua de maneira transversal às demais áreas. Cabendo à área administrativa de uma organização de saúde executar o planejamento de todos os setores, desde compras e infraestrutura até a gestão de pessoas, com o objetivo de dar suporte e proporcionar à área assistencial todas as condições materiais e de pessoal para exercer a atividade fim da instituição.

A Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério da Economia (SEST-ME) estabelece e autoriza o limite de quadro de pessoal assistencial e administrativo para a Rede Ebserh. A distribuição do percentual autorizado pela SEST-ME para o âmbito administrativo é de 10% do quadro geral aprovado para os grupos assistenciais. O Serviço de Dimensionamento e Monitoramento de Pessoal (Sedimp) elaborou uma metodologia embasada em legislações que preconizam as equipes mínimas para o funcionamento de serviços assistenciais, visando à mensuração do quantitativo de profissionais necessários ao atendimento assistencial, de ensino e pesquisa dos



hospitais universitários federais da Rede Ebserh. O estudo considera as informações de cada unidade hospitalar, onde constam descrição da estrutura física e administrativa, conforme estrutura organizacional definida, da produção assistencial, das legislações vigentes que definem o perfil e o quantitativo mínimo de profissionais nos diversos locais de atuação. Embora, a metodologia utilizada preveja um cálculo percentual para os grupos administrativos a Empresa não possui metodologia apropriada.

Devido à inexistência de uma metodologia de dimensionamento para a área administrativa, em 2019 a Diretoria de Gestão de Pessoas contratou a Leme Consultoria em Gestão de RH LTDA visando a capacitação da equipe do Serviço de Dimensionamento e Monitoramento de Pessoal em metodologia própria de dimensionamento da força de trabalho. A metodologia elaborada pela Leme Consultoria possibilita a atualização sistemática da base de cálculo e parâmetros de produtividade das ações que são realizadas pelas diversas unidades organizacionais.

O Serviço de Dimensionamento e Monitoramento de Pessoal tem o propósito de estruturar uma metodologia de cálculo para definição de equipes para as áreas administrativas da Rede Ebserh, que respalte as decisões envolvendo quantitativo de pessoal baseado nas entregas que uma unidade organizacional deve gerar considerando os fatores que impactam na produtividade do serviço.

7

CAPÍTULO II – DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO (DFT)¹

O dimensionamento da força de trabalho é tema recorrente no estudo das organizações. Segundo o engenheiro Frederick Winslow Taylor, considerado "o pai da Organização Científica do Trabalho" por propor, no fim do século XIX, e início do século XX a utilização de um conjunto de regras básicas para a produção de conhecimento científico, seja um novo conhecimento, uma correção (evolução) ou um aumento na área de incidência de conhecimentos anteriormente existentes (método científico), o número ideal de funcionários da fábrica é calculado a partir do estudo do tempo que cada funcionário padrão leva para desenvolver uma determinada tarefa. Assim, o cálculo considera a quantidade de tarefas que seriam necessárias para se chegar ao número ideal de funcionários.

A revolução tecnológica é um fenômeno do mundo atual, que vem transformando a maneira das pessoas lidarem com as coisas do cotidiano. Tudo acontece de maneira muito dinâmica. As mudanças estão acontecendo no século XXI com uma velocidade não imaginada anteriormente.

Conforme definição de LEME (2015) o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é o “*ato de determinar o quantitativo de pessoal necessário para realizar um conjunto de tarefas em um determinado período, mediante estrutura, demanda e condições de trabalho conhecidas ou estimadas*”. É um método estático que opera com projeções provenientes da demanda e dos processos.

O DFT do século passado foi pensado para ser aplicado dentro das fábricas constituídas de maquinários específicos e com base no detalhamento dos processos, que eram praticamente constantes, bem diferente da realidade, principalmente se comparado ao âmbito administrativo, portanto, não pode ser comparado com o cenário vivenciada nos dias de hoje.

¹ Metodologia elaborada pela LEME Consultoria.

A globalização trouxe a integração econômica, social e cultural do espaço geográfico em escala mundial e tudo acontece em velocidade rápida. Há bastante tempo a técnica com caráter de linha de produção não é utilizada nas organizações devido às mudanças na característica dos processos que temos atualmente, que além de serem mais voláteis, levam mais tempo. As facilidades proporcionadas pelas tecnologias desenvolvidas agilizam as trocas de informações e conhecimentos e possibilitam soluções para nossos problemas. Essa constante e intensa mudança em como as atividades são feitas hoje torna o estudo tradicional impossível de ser atualizado, pois se trata de um relatório estático que não seria aplicável à realidade em um prazo bem curto.

É um desafio para o Dimensionamento conseguir antecipar o número adequado de profissionais na equipe baseando-se nas características peculiares de cada atividade dentro de um contexto com mudanças velozes como as que vivemos.

O cenário atual justifica a necessidade de evolução do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) para a Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho (GDFT), sendo o DFT um fragmento importante e que faz parte da GDFT, que é um método que possibilita o gerenciamento das informações apuradas pelo dimensionamento devido à análise dos fatores tanto quantitativos quanto qualitativos e requisitos de perfil.

CAPÍTULO III – GESTÃO DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO²

LEME (2015) tem a seguinte definição para Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho (GDFT): “é gerenciar as informações apuradas pelo Dimensionamento da Força de Trabalho (*DFT*), analisando os fatores quantitativos e qualitativos que impactam nos valores de referência atuais e futuros considerados no dimensionamento, provenientes da Demanda e Tendência de Mercado, da Gestão de Processos, do Planejamento Estratégico, da Gestão do Desempenho, da Gestão por Competências, das Políticas de Gestão de Pessoas e Gestão da Modernização da Organização, gerando condições para agir proativamente nos pontos de intervenção necessários para o aumento da produtividade e eficiência e efetividade organizacional.”

A diferença de conceitos entre GDFT e DFT é fundamental para a decisão de se construir uma metodologia pautada não apenas no DFT, mas em uma sistemática que permita a empresa manter atualizada sua base de cálculo e parâmetros de produtividade das ações realizadas dentro das diversas Unidades Organizacionais, desenvolvendo assim, uma ferramenta que permita a aplicação da técnica da Gestão.

Segundo LEME (2015), os componentes da GDFT são os seguintes: Demanda e tendência de mercado; Gestão de processos; Gestão do desempenho; Gestão por competências; Planejamento estratégico; Políticas de gestão de pessoas; e a Gestão da modernização.

É importante conhecer a **Demanda e a tendência de mercado**, pois as mudanças trazidas pelos acontecimentos externos contribuem para orientar as ações futuras e realizar ajustes consideráveis na ferramenta DFT.

A melhoria contínua do DFT considera a prática da **Gestão de processos**, já que ter conhecimento do conjunto das práticas, etapas e fluxos de trabalho

² metodologia elaborada pela LEME Consultoria.

determina a inclusão e/ou exclusão dos produtos executados por cada Unidade. São as fichas de processos que embasam o estudo de análise de tempos e movimentos da ferramenta.

A metodologia adotada pode ter implicações no que concerne à **Gestão do desempenho**. A partir dela a empresa terá uma referência do que vem sendo realizado com êxito e pode também demonstrar o que precisa ser melhorado promovendo um artifício contínuo de *feedback* que garanta para a gestão o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

É possível por meio da GDFT identificar qual o nível de desempenho da equipe, o potencial, levantar quais treinamentos e capacitações necessárias para potencializar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, assim promovendo a **Gestão por competências**.

O **planejamento estratégico** é um artifício importante da GDFT que pode determinar diretrizes essenciais, de maneira dinâmica, para compor o DFT.

As **políticas de gestão de pessoas** impactam diretamente no resultado do DFT. As normas sobre movimentação de empregados, os processos seletivos internos e os programas de desenvolvimento de pessoas devem ser considerados tanto no âmbito da cultura organizacional quanto na GDFT.

A **gestão da modernização** refletirá diretamente na formação e atualização da ferramenta DFT, de acordo com as mudanças e modernizações nos processos de trabalho, na cultura da organização, no engajamento das equipes. A GDFT pode analisar os impactos das ações transformadoras para empresa.

Os elementos citados acima impactam nos valores de referência atuais e futuros considerados no dimensionamento.

A Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho, ao contrário do DFT, é um método dinâmico e tem capacidade de se adaptar às mudanças do dia a dia.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA PARA O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO³

A metodologia de Dimensionamento da Força de Trabalho adotada pela Rede Ebserh tem como principal referência bibliográfica o livro Gestão e Dimensionamento da Força de Trabalho, de autoria de Rogério Leme, Editora *Qualitymark*, Edição 2015.

A metodologia que foi desenvolvida para dimensionar a força de trabalho está intrinsecamente ligada aos subsistemas de gestão de pessoas. São pontos importantes:

- ✓ A descrição dos produtos e atribuições pode subsidiar ações de integração, treinamento e capacitação;
- ✓ A definição dos tempos para as demandas pode criar referências de produtividade dos processos de trabalho;
- ✓ O resultado do número de profissionais para a composição de cada equipe possibilita que a gestão antecipe as necessidades de pessoal e promover processos seletivos para provimento e reposição de afastamentos e/ou vacâncias;
- ✓ O estabelecimento de produtividade, a partir de padrões de entregas quantitativos e qualitativos, oportuniza a avaliação de desempenho objetivo.

12

Ressalta-se, diante do apresentado, a correlação direta com a estratégia definida para todas as áreas da organização tendo em vista que os produtos e atribuições devem estar alinhadas com o planejamento estratégico da Empresa.

³ Metodologia elaborada pela LEME Consultoria.

A metodologia visa à implantação da Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho por meio da qual pode-se chegar a três diagnósticos: quantitativo, qualitativo e de perfil.

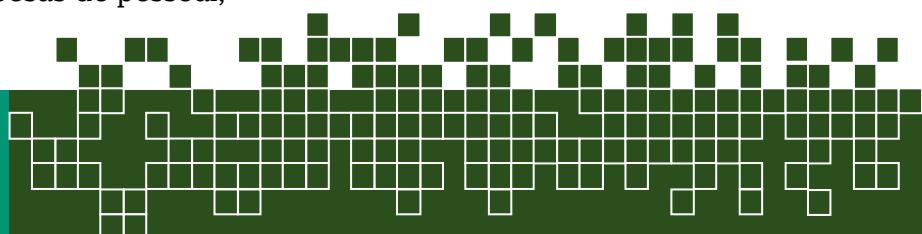
- Diagnóstico Quantitativo: é o cálculo do quantitativo de pessoal necessário para cada área;
- Diagnóstico Qualitativo: é a avaliação de desempenho dos ocupantes dos postos de trabalho;
- Diagnóstico de Perfil: é a avaliação do perfil de formação profissional e de competências dos ocupantes de postos de trabalho frente ao quantitativo necessário.

O método aplicado é dinâmico e tem capacidade de se adaptar às mudanças cotidianas, indo além de uma simples “estratégia de implantação de uma nova Gestão de Dimensionamento da Força de Trabalho”. Possibilita identificar quando a dificuldade da área é a falta de pessoal ou a falta de competência das pessoas que estão lotadas dentro de cada Unidade.

13

Os benefícios da Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho destacados por LEME (2015) são os seguintes:

- Definir o quantitativo de pessoal necessário para compor o quadro de profissionais da área administrativa;
- Prever e antecipar as necessidades de pessoal (quantitativo e de perfil) para atender demandas provenientes do Planejamento Estratégico (ex.: subsidiar a elaboração de concurso público e reposição de aposentadoria);
- Subsidiar área de Gestão de Pessoas em ações de integração, treinamento e capacitação;
- Criar referências de produtividade dos processos de trabalho;
- Impactar a cultura da produtividade a partir de padrões de entrega quantitativos e qualitativos desejados e preestabelecidos;
- Mitigar riscos, custos e despesas de pessoal;



- Aumentar a eficiência e efetividade organizacional.

TÉCNICA DE DIMENSIONAMENTO

Existem várias técnicas de dimensionamento para se realizar o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT). Cada técnica utiliza parâmetros de produtividade diferentes.

Exemplos de técnicas de DFT:

- DFT por indicadores de referência;
- DFT por atribuições;
- DFT por produtos.

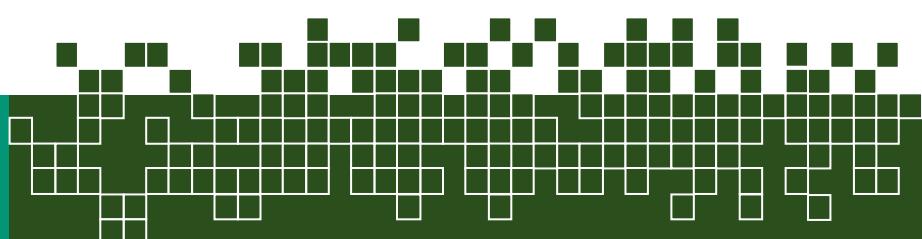
Eventualmente, pode ocorrer que uma unidade utilize as técnicas simultaneamente.

O DFT POR INDICADORES DE REFERÊNCIA consiste na definição do quantitativo de pessoal necessário, gerado a partir da aplicação de indicadores de produtividade que são referência, sejam de paradigmas da própria organização, de *benchmarking* ou, ainda, de referências da legislação, normalmente relacionados à função.

14

O DFT POR PRODUTOS consiste na definição do quantitativo de pessoal necessário gerado a partir da aplicação de indicadores de produtividade que são referência, seja de paradigmas da própria organização ou *benchmarking*, voltados exclusivamente para os produtos que uma área ou unidade devem gerar.

Utilizaremos a técnica de DFT POR ATRIBUIÇÕES que trata da definição da quantidade de pessoas necessárias em uma determinada unidade organizacional, baseando-se nas atribuições que devem ser executadas para a entrega dos produtos que essa área tem como sua responsabilidade, levando em



conta seus fatores de demanda, tempo e frequência de execução, considerando ainda as variáveis que impactam o nível de produtividade de cada indivíduo.

Para a técnica ser aplicada é necessário dispor das seguintes ferramentas de referência: Mapa de Atribuição por Produto (MAP), a descrição de funções ou mapeamento dos processos.

A chamada “ferramenta de cálculo” é uma pasta composta pelas seguintes planilhas:

- ✓ MAP – Mapa de Atribuições por Produtos de cada Unidade que deve ser mapeada;
- ✓ Parâmetros de Produtividade;
- ✓ Totalização dos Resultados para análises gerenciais.

A Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho (GDFT) possui premissas básicas para sua utilização:

- *O cálculo do DFT não retratará a quantidade de gestores (secretários, subsecretários, chefe de setor etc.).* Essa definição é advinda da estrutura / arquitetura organizacional estabelecida, sendo assim, todos os resultados apresentados apontarão a força de trabalho necessária para a execução/ operação e não para a gestão. Sabe-se que é comum os gestores públicos atuarem em atividades de gestão e operação. Registra-se que as atividades de operação que um gestor, porventura execute, são dimensionadas.
- *Atividades terceirizadas por empresas parceiras não são dimensionadas.* Parte-se do pressuposto que uma vez terceirizado o serviço, a preocupação da contratante é com a entrega do serviço e não com a força de trabalho investida. O profissional terceirizado só será incluído no Quadro Atual do MAP caso a atividade executada deva ser realizada por profissional do quadro efetivo Ebserh;

- *Estagiários não são dimensionados.* Estágio representa um vínculo de ensino e aprendizagem com as organizações e não de trabalho, logo não deve ser contado como força de trabalho para as rotinas da organização.
- *Todos os resultados do dimensionamento são apresentados para serem ocupados por empregados efetivos.* A decisão de como ocupar essas posições deverá lançar mão dos meios existentes e possíveis no momento, contando com alternativas, como por exemplo, servidores cedidos de outras organizações.

A rede de hospitais universitários federais é formada por 51 hospitais vinculados a 36 universidades federais. Destes, 41 hospitais são vinculados à Rede Ebserh, conforme mapa abaixo.

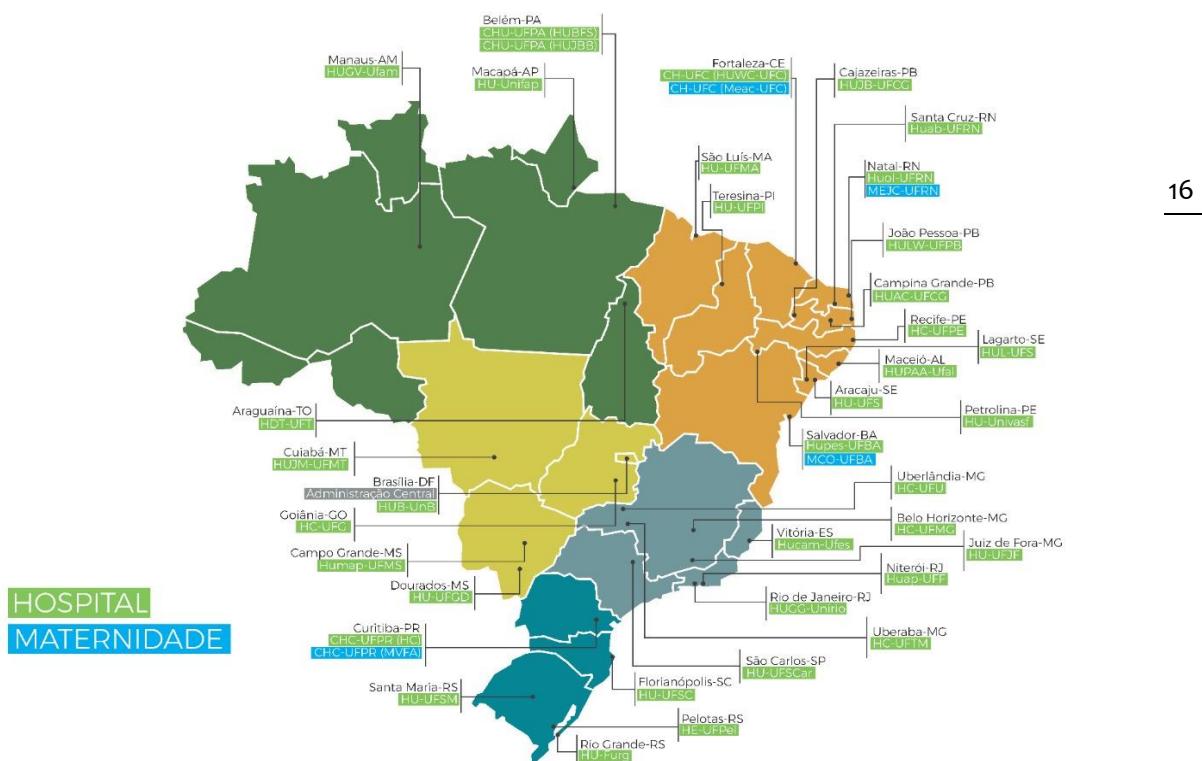
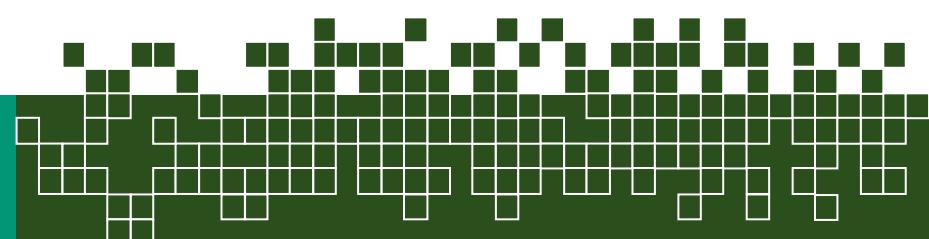


Figura 1: Mapa do Brasil com Hospitais Universitários vinculados à Rede Ebserh

As Unidades da Rede Ebserh são estruturadas a partir de uma classificação definida com base no índice de complexidade estrutural (ICE). Desta forma, a



ferramenta para calcular a força de trabalho para cada equipe será moldada conforme a estrutura organizacional de cada tipo de HUF.

Segue abaixo a lista dos Hospitais Universitários Federais, que atualmente compõem Rede Ebserh, a partir da classificação por tipo:

Tipo complexo – São 03 Unidades Hospitalares:

- ✓ Complexo do Hospital de Clínicas da UFPR (CHC-UFPR);
- ✓ Complexo Hospitalar Universitário da UFPA (CHU-UFPA);
- ✓ Complexo Hospitalar da UFC (CH-UFC).

Tipo I – São 03 Unidades Hospitalares:

- ✓ Hospital Universitário da UFMA (HU-UFMA);
- ✓ Hospital das Clínicas da UFMG (HC-UFMG);
- ✓ Hospital de Clínicas de Uberlândia (HC-UFU);

17

Tipo II – São 12 Unidades Hospitalares:

- ✓ Hospital das Clínicas da UFG (HC-UFG);
- ✓ Hospital das Clínicas da UFPE (HC-UFPE);
- ✓ Hospital de Clínicas da UFTM (HC-UFTM);
- ✓ Hospital Universitário Antônio Pedro (Huap-UFF);
- ✓ Hospital Universitário de Brasília (HUB-UnB);
- ✓ Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian (Humap-UFMS);
- ✓ Hospital Universitário Cassiano Antônio de Moraes (Hucam-Ufes);
- ✓ Hospital Universitário Onofre Lopes (Huol-UFRN);
- ✓ Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA-Ufal);
- ✓ Hospital Universitário Professor Edgard Santos (Hupes-UFBA);
- ✓ Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM-UFSM);
- ✓ Hospital Universitário da UFSC (HU-UFSC).

Tipo III – São 14 Unidades Hospitalares:

- ✓ Maternidade Escola Januário Cicco (MEJC-UFRN);
- ✓ Hospital de Ensino Dr. Washington Antônio de Barros (HU-Univasf);
- ✓ Hospital Escola da UFPel (HE-UFPel);
- ✓ Hospital Universitário Doutor Miguel Riet Corrêa Junior (HU-Furg);
- ✓ Hospital Universitário da Grande Dourados (HU-UFGD);
- ✓ Hospital Universitário Alcides Carneiro (HUAC-UFCG);
- ✓ Hospital Universitário Gaffrée e Guinle (HUGG-Unirio);
- ✓ Hospital Universitário Getúlio Vargas (HUGV-Ufam);
- ✓ Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW-UFPB);
- ✓ Hospital Universitário da UFJF (HU-UFJF);
- ✓ Hospital Universitário do Piauí (HU-UFPI);
- ✓ Hospital Universitário da UFS (HU-UFS);
- ✓ Hospital Universitário Júlio Müller (HUJM-UFMT);
- ✓ Hospital Universitário da Universidade Federal do Amapá (HU-Unifap);

18

Tipo IV – São 06 Unidades Hospitalares:

- ✓ Maternidade Climério de Oliveira (MCO-UFBA);
- ✓ Hospital Universitário Ana Bezerra (Huab-UFRN);
- ✓ Hospital Universitário de Lagarto (HUL-UFS);
- ✓ Hospital Universitário Júlio Bandeira (HUJB-UFCG);
- ✓ Hospital Universitário da UFSCar (HU-UFSCar);
- ✓ Hospital de Doenças Tropicais (HDT-UFT).

SEDE – 01 Unidade:

- ✓ Administração Central.

CAPÍTULO V – MAPA DE ATRIBUIÇÃO POR PRODUTO (MAP)⁴

A metodologia proposta utiliza uma ferramenta que permite calcular o quantitativo de profissionais necessários à uma determinada unidade organizacional, baseando-se nas atribuições que devem ser executadas para a entrega dos produtos que a área tem como responsabilidade, levando em conta fatores de demanda, tempo e frequência de execução.

O MAP é uma ferramenta que tem como objetivo oferecer aos gestores de cada Unidade a clareza de quais são os produtos que estão sob sua responsabilidade e quais as atribuições que devem ser executadas para gerar esses produtos. É com base nessas variáveis que serão projetados os tempos e volumes de trabalhos demandados para sua área.

19

A ferramenta MAP – Mapa de Atribuições por Produtos é fruto da experiência da Leme Consultoria, após conduzir diversos projetos sobre dimensionamento da força de trabalho no Setor Público e Privado.

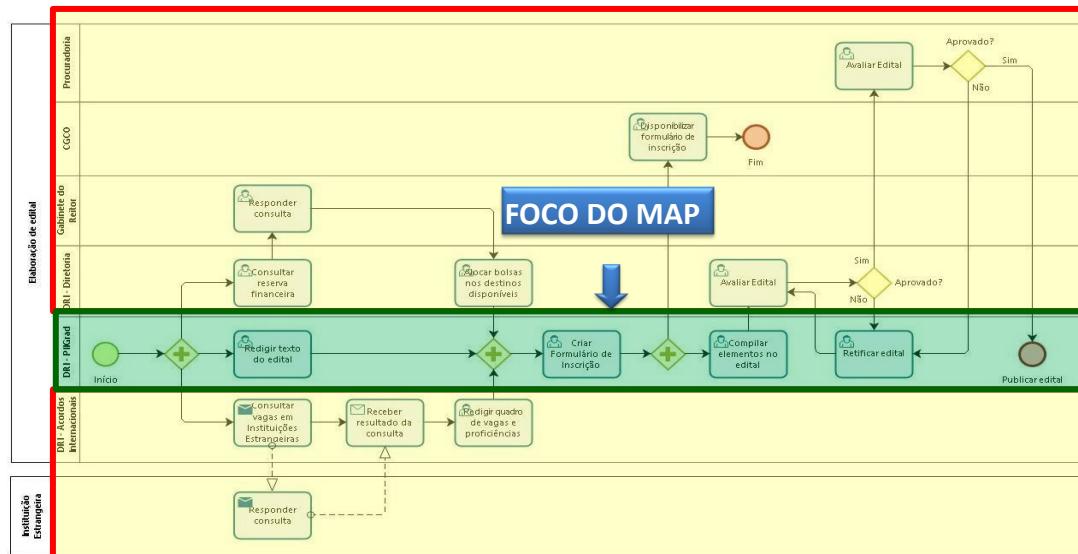
É fundamental enfatizar que o MAP não é Mapeamento de Processo. O MAP possui o foco em levantamento das atividades e entregas realizadas, levantando tempos referenciais que podem ser estimados ou cronometrados. O MAP permite maior agilidade na base para cálculo do DFT e na identificação de unidades que venham a ter a demanda de um aprofundamento de estudo proporcionado pelo mapeamento de processos.

A seguir estão apresentados os conceitos principais que constituem o MAP.

⁴ Metodologia elaborada pela LEME Consultoria.

Produtos: são todas as entregas que uma área deve realizar. São as rotinas, os processos de trabalho. Produto é o macro, ou seja, aquilo que é produzido por cada Unidade, ou seja, o “resultado de um trabalho ou atividade”.

O foco do MAP é o levantando informações sobre as atribuições realizadas dentro da Unidade para cada Produto específico.

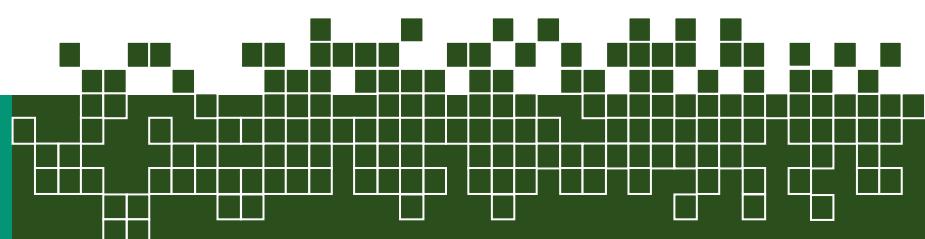


20

Figura 2: Mapa de processos dentro de cada Unidade

Atribuições: São as atividades que devem ser executadas para garantir a realização dos produtos. Não é o detalhamento de procedimentos. As atribuições devem descrever o que se deve fazer, e não detalhar a maneira como é feito. É o que fazer e não como fazer. As atribuições podem ser descritas de acordo com a variação da complexidade.

Tempo Unitário Padrão (TUP): É o tempo que uma pessoa levaria para fazer sozinha a atribuição sem ser interrompida. É o Paradigma de Produtividade. A unidade de tempo utilizada em cada atividade será em minutos. É importante definir o tempo ideal para a realização das atribuições. O tempo que o processo está em outra setor não deve ser considerado, mas apenas o tempo de execução da atividade na sua Unidade.



TUP (Tempo Unitário Padrão) com variação de complexidade: O recurso pode ser acionado quando alguma atividade tiver variado nível de grau de complexidade por sua operacionalização, exigindo tempo, demanda e/ou frequência diferente para a realização de uma mesma atividade. A planilha possui um campo que indica com um asterisco (*) quando a atribuição se utilizou de análises de Variações de Complexidade para ter suas demandas projetadas e tempos definidos. Para conhecer o detalhe das informações de dimensionamento das atribuições que possuírem esse sinal (*), é necessário selecionar a atribuição, clicar no botão “editar linha” e depois em “variação por complexidade”. É o indicador que verifica as variações de uma mesma atividade.

Demand / Volume: É o volume. Quantas vezes a atividade deve ser executada em determinado período;

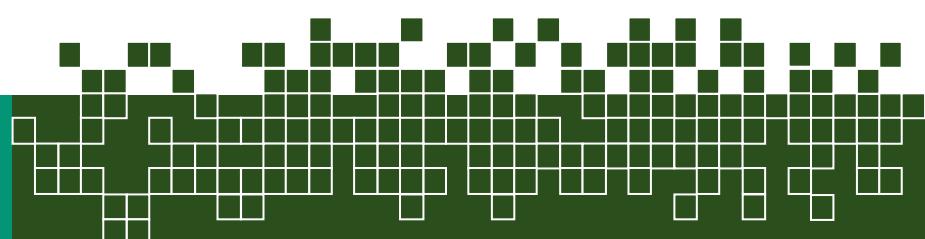
Frequência: Define qual a periodicidade considerada para a Demanda Volume de cada atividade. Informar a frequência sempre a partir da lista suspensa existente em determinado período. É a periodicidade em que a atividade deve ser (diária, semanal, quinzenal, mensal, bimestral, trimestral, quadrimestral, semestral, anual ou eventual).

21

Cada opção de frequência é convertida de forma padrão conforme fatores expostos abaixo:

Frequência	Fator Conversão Mês	Fator Conversão Ano
Diária	22	264
Semanal	4	48
Quinzenal	2	24
Mensal	1	12
Bimestral	0,5	6
Trimestral	0,333	4
Quadrimestral	0,25	3
Semestral	0,167	2
Anual	0,0833	1
Eventual	0,0833	1

Figura 3: Frequência - fatores de conversão Mês/Ano



⇒ ***Carga Horária Total / Mês***

O *Fator Conversão Mês* expõe qual a carga horária consumida ao longo de 1 (um) mês para a execução da atividade considerando o T.U.P., Volume / Demanda e Frequência.

$$\boxed{\text{Carga Horária Total / Mês} = \text{TUP} \times \text{DV} \times \text{FCMês}}$$

TUP = Tempo Unitário Padrão (em minutos)

DV = Demanda de Volume

FCMês = Fator de Conversão de Frequência Mês, de acordo com Figura 3.

⇒ ***Carga Horária Total / Ano***

O *Fator Conversão Ano* expõe qual a carga horária consumida ao longo de 1 (um) ano para a execução de uma atividade considerando o T.U.P., Volume / Demanda e Frequência.

$$\boxed{\text{Carga Horária Total / Ano} = \text{TUP} \times \text{DV} \times \text{FC Ano}}$$

22

TUP: Tempo Unitário Padrão (em horas)

DV: Demanda de Volume

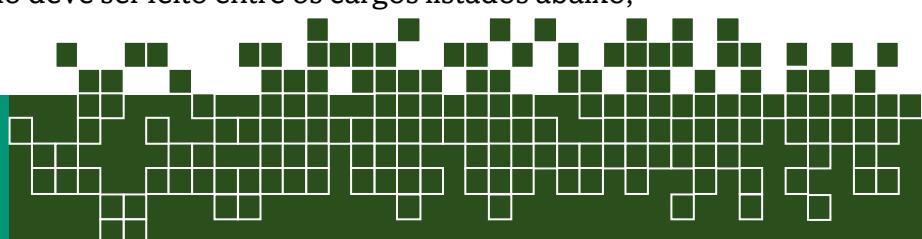
FC Ano: Fator de Conversão de Frequência Ano, de acordo com Figura 3.

Percentual de execução atual da atividade: é o quanto da atividade está sendo executada com a equipe do quadro atual em relação à demanda informada;

Total de Pessoas: Expõe o total de pessoas necessárias para executar a atividade de acordo com o TUP, volume / demanda e frequência informados.

Rateio entre cargos: é a distribuição das atividades entre os cargos que devem executar a atribuição. Deve ser especificado o cargo mais adequado para a realização e deve ser considerado os seguintes pontos:

- Embora a planilha disponibilize outros cargos para evidenciar o Quadro Atual das equipes, o rateio deve ser feito entre os cargos listados abaixo,



pois as atribuições estão condizentes com os da lista do Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Ebserh (PCCS).

CARGO	CARGA HORÁRIA
ADVOGADO	40 HORAS
AN. ADM - ADMINISTRAÇÃO	40 HORAS
AN. ADM - ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR	40 HORAS
AN. ADM - BIBLIOTECONOMIA	40 HORAS
AN. ADM - CONTABILIDADE	40 HORAS
AN. ADM - ECONOMIA	40 HORAS
AN. ADM - ESTATÍSTICA	40 HORAS
AN. ADM - GESTÃO EM SAÚDE	40 HORAS
AN. ADM - GESTÃO HOSPITALAR	40 HORAS
AN. ADM - PUBLICIDADE E PROPAGANDA	40 HORAS
AN. ADM - QUALQUER NÍVEL SUPERIOR	40 HORAS
AN. ADM - RELAÇÕES PÚBLICAS	40 HORAS
AN. TI	40 HORAS
ARQUITETO	40 HORAS
ASSISTENTE ADM	40 HORAS
ASSISTENTE SOCIAL	30 HORAS
BIÓLOGO	40 HORAS
BIOMÉDICO	40 HORAS
CIRURGIÃO - DENTISTA	30 HORAS
ENFERMEIRO	36 HORAS
ENFERMEIRO - SAÚDE DO TRABALHADOR	36 HORAS
ENGENHEIRO CIVIL	40 HORAS
ENGENHEIRO CLÍNICO	40 HORAS
ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO	40 HORAS
ENGENHEIRO ELETRICISTA	40 HORAS
ENGENHEIRO MECÂNICO	40 HORAS
FARMACÊUTICO	40 HORAS
FÍSICO	40 HORAS
FISIOTERAPEUTA	30 HORAS
FONOAUDIÓLOGO	30 HORAS
JORNALISTA	25 HORAS
MÉDICO	24 HORAS
MÉDICO - MEDICINA DO TRABALHO	24 HORAS
NUTRICIONISTA	40 HORAS
PEDAGOGO	40 HORAS
PROFISSIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA	40 HORAS
PSICÓLOGO - ÁREA HOSPITALAR	40 HORAS
PSICÓLOGO - ÁREA ORGANIZACIONAL	40 HORAS
PSICÓLOGO - NEUROPSICOLOGIA	40 HORAS
TÉC. ANÁLISES CLÍNICAS	40 HORAS

TÉC. CITOPATOLOGIA	40 HORAS
TÉC. CONTABILIDADE	40 HORAS
TÉC. ENFERMAGEM	36 HORAS
TÉC. ENFERMAGEM - SAÚDE DO TRABALHADOR	36 HORAS
TÉC. FARMÁCIA	40 HORAS
TÉC. NECRÓPSIA	40 HORAS
TÉC. ÓPTICA	40 HORAS
TÉC. PRÓTESE DENTÁRIA	40 HORAS
TÉC. QUÍMICA	40 HORAS
TÉC. RADIOLOGIA	24 HORAS
TÉC. RADIOLOGIA - RADIOTERAPIA	24 HORAS
TÉC. SAÚDE BUCAL	40 HORAS
TÉC. SEGURANÇA DO TRABALHO	40 HORAS
TECNÓLOGO EM GESTÃO HOSPITALAR	40 HORAS
TECNÓLOGO EM GESTÃO PÚBLICA	40 HORAS
TECNÓLOGO EM RADIOLOGIA	24 HORAS
TECNÓLOGO EM RADIOLOGIA - RADIOTERAPIA	24 HORAS
TERAPEUTA OCUPACIONAL	30 HORAS

Figura 4: Cargos e carga horária

- Uma atribuição pode ser executada por mais de um cargo, devendo ser registrado o percentual de execução para cada um deles, garantindo que a soma dos percentuais seja 100%;
- O perfil de execução selecionado deve respeitar os princípios legais do edital do concurso público e a premissa da economicidade.
- Os terceirizados não devem ser considerados como cargo para o rateio, tampouco estagiários. Caso a unidade utilize terceiros ou estagiários, a execução da atividade relatada no MAP deve ser rateada para um dos cargos mais apropriado, pois o cálculo do dimensionamento irá considerar a quantidade de profissionais necessários na condição de empregado efetivo. A decisão de utilizar mão de obra terceirizada ou eventualmente de estagiários na unidade é uma decisão de gestão e não interfere no quantitativo de pessoal calculado.

Status: o campo *status* de validação indica eventual erro de rateio das atividades que não totalizem 100%.

A	B	E	G	H	I	L	M	N	AB	BG	BH	BI
1	Produto	Conversor	Demandas	Frequência								
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												

Atribuição
(Atividades para gerar o produto)

Editar Linha

TOTAL DE PESSOAS

ASSISTENTE ADM
AN. ADM - QUALQUER NÍVEL SUPERIOR

STATUS

TUP por Complexidade

Coleta DFT Quadro Resumo Quadro Atual Parâmetros Complemento Importação +

Figura 5: Aba Coleta DFT da planilha MAP

CAPÍTULO VI – PARÂMETROS E VARIÁVEIS UTILIZADOS NO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO PARA CORREÇÃO⁵

De acordo com Leme (2015) “...para realizar o DFT é preciso identificar qual será o tempo necessário para realizar o volume de trabalho demandado em uma unidade e dividir pelo total de horas de uma jornada de trabalho de um único colaborador no mesmo período, porém, descontando as horas improdutivas, ou seja, o total de horas que não são utilizadas com a finalidade de executar as atividades referentes aos produtos mapeados. Dessa forma, encontramos a quantidade de pessoas necessárias para atender a demanda projetada...”.

Pela metodologia, calcula-se o quantitativo de profissionais para atender determinada demanda identificando qual será o tempo necessário para realizar o volume de trabalho em uma unidade e dividir pelo total de horas da carga horária de um único colaborador no mesmo período, porém descontando as horas improdutivas, ou seja, o total de horas que não são utilizadas com a finalidade de executar as atividades referentes aos produtos mapeados.

26

$$DFT = \frac{\text{Total de horas para atender a demanda projetada em um período}}{\text{Total de horas da jornada de trabalho de 1 profissional no período} - \text{Horas improdutivas}}$$

a. JORNADA DE TRABALHO DE 1 PROFISSIONAL NO PERÍODO

A jornada de trabalho de um profissional por período será a definição da jornada de trabalho que será utilizada como base para os cálculos de

⁵ Metodologia elaborada pela LEME Consultoria.

Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) em uma determinada Unidade mapeada.

Abaixo segue a tabela de registro de jornada de trabalho preenchida, a título de exemplo, com parâmetros referentes a 40 horas semanais.

PARAMETROS DO DFT	
Jornada Semanal	40
Dias Trabalhados	5
Horas / Dia	8
Dias Mês	22
Horas Trabalhadas Mês	176
Horas Ano	2.112

Figura 6: Cálculo da Jornada de Trabalho

Legenda da figura 5:

Jornada Semanal = Total de horas na semana.

Dias Trabalhados = De segunda-feira a sexta-feira.

Horas/ dia = Divisão de 40 horas semanais por 5 dias trabalhados na semana.

27

Dias Mês = Quantidade de dias úteis no mês.

Horas Trabalhadas Mês = Dias úteis do mês X Horas dia = 22×8 .

Quantidade de Horas Ano = Total Horas da Jornada de Trabalho de 1 profissional no período de 1 ano.

Com a definição do “*Total de Horas Jornada de Trabalho de 1 profissional no período*”, estima-se a quantidade dessas horas que não serão utilizadas para a execução das atividades relacionadas aos *Produtos da Unidade / Seção* – as *Horas Não Produtivas*.

b. PARÂMETROS DE HORAS NÃO PRODUTIVAS

As horas não produtivas são as horas de trabalho que não são dedicadas diretamente na execução das atividades especificadas no MAP.

As horas improdutivas consistem naquelas não direcionadas à execução dos produtos das Unidades Organizacionais. A saber: férias; feriados; licenças; abonos; horas de capacitação; taxa de absenteísmo que devem ser verificados em cada unidade a ser estudada. Além de alguns índices com tempo padrão como Taxa de Interrupções (café, banheiro, lanche, conversas...), Taxa de Paradas Forçadas (problemas com infraestrutura, manutenção ou algum tipo de indisponibilidade de execução do trabalho), Taxa de Tarefas não Dimensionadas (atendimento telefônico, solicitação de material ou serviço, leitura de documentos e despachos...), Taxa de Fadiga, Fator Geral de Segurança (*turn over*, tempo de aprendizagem de novas tarefas, lactação...).

A metodologia utilizará 10 parâmetros elencados abaixo que terão seus conceitos apresentados a seguir conforme definições expostas por Leme (2015):

Férias: É o cálculo do total de horas referentes ao período de férias que o servidor tem direito no período de um ano.

$$\boxed{Férias = \text{Dias úteis mês} \times \text{Horas Dias}}$$

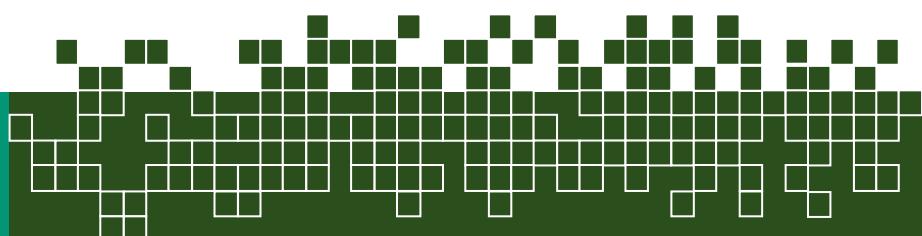
Feriados Ano⁶: É o cálculo do total de horas referente aos feriados do ano. Computa-se somente os feriados que sejam nos dias úteis trabalhados. O índice é levantado por Unidade, pois a quantidade de feriados varia em cada município.

$$\boxed{Feriados = \text{Quantidade de Feriados no ano} \times \text{Horas Dia}}$$

Licenças e Bonificações: É a quantidade de horas que deverá ser abatida do total de horas produtivas do ano, referente aos diferentes tipos de licenças e afastamentos de servidores previstos para o período, calculadas proporcionalmente à Carga de Trabalho Total Anual Prevista.

$$\boxed{\begin{aligned} \text{Licença e Afastamentos} &= \frac{\text{Dias úteis e afastamentos} \times \text{Horas dia} \times \text{Horas ano}}{\text{Carga de Trabalho anual}} \end{aligned}}$$

⁶ A quantidade de dias de feriado varia de acordo com o Município, portanto o levantamento do quantitativo é feito junto ao HUF.



Horas Educação Continuada⁷ : É a média das horas anuais de treinamento estimada para serem cumpridas pelos empregados. O índice é levantado por Unidade.

Índice Absenteísmo⁸: É o cálculo do total de horas referente às faltas e atrasos. O percentual utilizado é o índice de segurança técnica da Rede Ebserh.

$$\text{Absenteísmo} = \text{Percentual de absenteísmo} \times \text{horas ano}$$

Taxa de Interrupções: É o cálculo do total de horas referente às interrupções que ocorrem durante o dia, tais como café, conversas, idas ao banheiro e etc. Em alguns casos de jornada de trabalho de 30 horas semanais com 6 horas ininterruptas, a empresa pode conceder uma parada para um lanche rápido. A parada, caso não tenha sido abatida da Quantidade de Horas /dia deverá ser considerada nesta variável.⁹

$$\text{Interrupções} = \text{Percentual de Interrupções} \times \text{Horas ano}$$

29

Taxa Paradas Forçadas: É o cálculo do total de horas referente às interrupções que ocorrem durante o dia com problemas de infraestrutura, manutenção ou algum tipo de indisponibilidade de execução do trabalho. Para efeitos de parâmetros a taxa fica zerada, pois os percentuais já são considerados na taxa de interrupção.

$$\text{Paradas forçadas} = \text{Percentual de Paradas Forçadas} \times \text{Horas ano}$$

Taxa Tarefas Não Dimensionadas: Tempo gasto com atividades que não estão vinculadas diretamente aos produtos de uma unidade / gerência (atendimento telefônico, solicitações de materiais ou serviços, leituras de documentos, despachos etc.).

$$\text{Tarefas não dimensionadas} = \text{Percentual de tarefas não dimensionadas} \times \text{horas ano}$$

⁷ O levantamento do quantitativo de horas dedicadas a Educação Continuada/Capacitação é feito junto ao HUF.

⁸ O levantamento do índice de absenteísmo é feito junto ao HUF.

⁹ Taxa utilizada tem como referência a metodologia desenvolvida pelo Leme Consultoria.

Taxa de Fator Geral de Segurança (FGS): representa outros fatores que também geram impacto nas horas produtivas, porém em uma linha que requer uma projeção diferenciada e que tem um grau de subjetividade maior, até mesmo em função de previsões, projeções e hipóteses consideradas. Para efeitos de parâmetros a taxa fica zerada, pois os percentuais já são considerados na taxa de interrupção.

Por fim o Cálculo de Horas Produtivas é realizado a partir dos seguintes parâmetros:

HORAS NÃO PRODUTIVAS			Prontidão para o Trabalho	
Item	Referência	Qt. Horas/Ano	(+) Carga Horária Trabalhada	1.568,0
Férias (dias úteis / ano)	22	176	(-) Interrupções	264,0
Feriados Ano / Recesso (dias/ano)	16	128	(=) Prontidão para o Trabalho	1.304,0
Licenças/Bonificação (dias/ano)	23	184	Perc. Prontidão para o Trabalho	83,2%
Educação Continuada (horas/ano)	26,4	26,4		
Índice Absenteísmo	1,4%	29,568		
Total Horas Não Produtivas /ano	544,01			
Percentual Produtividade	74,24%			
Horas Produtivas / Mês	130,67			

HORAS PRODUTIVAS PARA ATIVIDADES DO MAP			Horas Produtivas	
Item	Referência	Qt. Horas/Ano	(+) Carga Horária Trabalhada	1.568,0
Interrupções (minutos/dia)	60	264	(-) Horas Impossibilitadas	24,0
Paradas forçadas (minutos/mês)	120	24	(=) Horas a cumprir	1.544,0
Tarefas não dimensionadas (minutos/dia)	45	198	(-) Interrupções	264,0
Taxa Fadiga		0	(=) Horas Produtivas	1.280,0
Taxa FGS		0	Percentual de Horas Produtivas	81,6%
Total Horas Não Produtivas para MAP	486,00			
Total Horas Produtivas para MAP	1.081,99			
Percentual Produtividade	51,23%			
Horas Produtivas / Mês para MAP	90,17			

Horas para MAP		
(+) Carga Horária Total	2.112,0	
(-) Férias, Feriados, Educ.,Absent.	544,0	
(=) Carga Horária Trabalhada	1.568,0	
(-) Horas Impossibilitadas	24,0	
(-) Interrupções	264,0	
(-) Tarefas não Dimensionadas	198,0	
(=) Horas para MAP	1.082,0	
Horas para MAP em relação CH Total	51,2%	
Horas para MAP em relação Horas Prod.	84,5%	
Horas para MAP em relação Prontidão	83,0%	

Figura 7: Parâmetro utilizados no MAP

É importante conhecer o contexto de cada Unidade da Rede Ebserh visando identificar todos os eventos ou rituais que impactam na disponibilidade das horas de trabalho realizadas pelas equipes das unidades na execução das atividades que serão dimensionadas.

CAPÍTULO VII – RESULTADO TOTALIZADOR¹⁰

Com o preenchimento das informações no Mapa de Atribuição por Produtos (MAP) são gerados os cálculos do Dimensionamento da Força de Trabalho. Análises que devem ser consideradas para o Dimensionamento são as seguintes:

- Força de Trabalho Atual: é o número de profissionais em atuação na Unidade Organizacional de acordo com a carga horária do cargo;
- DFT (Dimensionamento da Força de Trabalho) TOTAL: é o cálculo do número de profissionais necessários para o atendimento do serviço, considerando tudo o que a unidade faz atualmente mais o que deveria estar fazendo, mas não está, independentemente do motivo.
- DFT (Dimensionamento da Força de Trabalho) ATUAL: é o cálculo do número de profissionais necessários para o atendimento do serviço, considerando apenas o que a unidade faz atualmente. Essa base é usada para evitar exageros de dimensionamento já que o cálculo demonstra qual é a entrega atual da equipe.

31

FORÇA DE TRABALHO ATUAL						COMPOSIÇÃO SUGERIDA			COMPOSIÇÃO SUGERIDA			
Cargo	Horas Semana	Qtde.	Total Horas	Aposentadoria	Ativ.não realizadas	Qtde. Calculada	Qtde. Sugerida	Total Horas	Qtde. Calculada	Qtde. Profiss.	Total Horas	
ASSISTENTE ADM	44				0,00	0,00		0			0	
	40							0			0	
	36							0			0	
	30							0			0	
	25							0			0	
	24							0			0	
	20							0			0	
	TOTAL	0	0	0			0,00	0	0,00	0	0	
AN. ADM - ADMINISTRAÇÃO	44				0,00	0,00		0			0	
	40							0			0	
	36							0			0	
	30							0			0	
	25							0			0	
	24							0			0	
	20							0			0	
	TOTAL	0	0	0			0,00	0	0,00	0	0	
Média Horas/ Semana						Média Horas/Semana			Média Horas/Semana			
Disp. Horas Líquidas Força Trabalho						Horas Líquidas Força Trabalho			Horas Líquidas Força Trabalho			
Estagiários:						Nec. Complém. H/Liq.			Nec. Complém. H/Liq.			
Status						Horas extras (Bruta)/dia			Horas extras (Bruta)/dia			
						Horas extras (Bruta)/dia /profiss.			Horas extras (Bruta)/dia /profiss.			
						Utilização estagiário			Utilização estagiário			

Figura 8: Totalizador - Quadro Resumo

¹⁰ Metodologia elaborada pela LEME Consultoria.

Os cálculos do DFT TOTAL e do DFT ATUAL não consideram a utilização de mão de obra terceirizada no serviço tampouco de estagiários, ou seja, todo o cálculo é feito com base de utilização dos profissionais efetivos do quadro, sejam empregados ou servidores.

EBSERH
HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS

ANÁLISES CONSIDERADAS NO DIMENSIONAMENTO

Cargo	Horas Semana	Qtde.	Total Horas	Ativ.não realizadas	Análise DFT TOTAL			Análise DFT ATUAL		
					Qtde. Calculada	Qtde. Sugerida	Total Horas	Qtde. Calculada	Qtde. Profiss.	Total Horas
ASSISTENTE ADM	40 36 30 24	3	120	1,02	4,78	5	200	3,77	1	160
AN. ADM - QUALQUER NÍVEL SUPERIOR	40 36 30 24	1	40	1,14	2,63	3	120	1,48	0	40
COMISSIONADO	40 36 30 24	1	40	0,00	0,00	0	0	0,00	0	0
CEDIDO	40 36 30 24	1	40	0,00	0,00	0	0	0,00	0	0
TOTAL	400 360 300 240	1	200	0	2,16	7,41	320	5,25	5	200
	Média Horas/Semana		40,0			Média Horas/Semana	40,0			
	Disp. Horas Líquidas Força Trabalho		446,8			Horas Líquidas Força Trabalho	446,8			
	Estagiários:	0				Nec. Complém. H/Liq.	-52,5	Nec. Complém. H/Liq.	22,5	
	Status					Horas extras (Bruta)/dia	-4,70	Horas extras (Bruta)/dia	2,01	
						Horas extras (Bruta)/dia / profiss.	-0,59	Horas extras (Bruta)/dia / profiss.	0,40	
						Utilização estagiário	0	Utilização estagiário	0	

Quantidade de pessoas que estão para aposentar nos próximos 2 anos, por cargo

Quantidade de pessoas que trabalham nos produtos dimensionados, por cargo

Quantidade de estagiários

Quantidade total de pessoas que trabalham nos produtos da unidade, sem considerar estagiários

Necessidade mensal de horas líquidas de trabalho para o DFT TOTAL

Diferença para o quadro atual

Necessidade mensal de horas líquidas de trabalho para o DFT ATUAL

Quantidade de profissionais calculada para o DFT Total de acordo com os dados de demanda e produtividade informados

Quantidade de profissionais sugeridos, conforme DFT Total Calculado e análises adicionais

Quantidade de profissionais calculada para o DFT Atual de acordo com os dados de demanda e produtividade informados

Quantidade de profissionais sugeridos, conforme DFT Atual calculado e análises adicionais

Necessidade de Horas Extras ou ociosidade (por mês e por dia)

Quantidade de horas extras ou ociosas por profissional, com o quadro sugerido

Figura 9: Análises consideradas no Dimensionamento

32

Além das análises consideradas na figura 9 também é importante saber que o Status alerta para uma recomendação de checagem de ociosidade crítica, diante do conteúdo “V” quando há a necessidade de verificação. Este conceito de ociosidade crítica é a situação em que o Quadro Atual da unidade é suficiente para executar todas as atividades previstas no DFT TOTAL e, mesmo com a disponibilidade de pessoal, este fato não ocorre, ou seja, existem atividades que não são realizadas 100%, mas poderiam.

O propósito da Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho é de estruturar uma plataforma para referenciar tomadas de decisões voltadas a quantidade de pessoas necessárias em uma unidade organizacional com base nas entregas que essa deve gerar, ratificando a necessidade de se analisar fatores que impactam a produtividade de uma área antes da decisão de aumento de quadro.

A sensação da necessidade de aumento da quantidade de pessoal pode não estar vinculada, de fato, à falta de pessoal, mas a outros critérios que impactam a produtividade de uma área. Portanto, no Quadro Resumo também existe um espaço para livre manifestação dos gestores. Os elementos levantados são os seguintes:

- Justificativas e anotações para o entendimento de eventuais distorções no resultado;
- Sugestões sobre otimização do quadro atual, a partir das quais pode-se visualizar oportunidades de ganho de produtividade conhecidas.
- Possibilidades e preferências de formações acadêmicas mais favoráveis à unidade, servindo como uma referência para ações de lotação de empregados.

As informações possibilitam a identificação de quais são as Oportunidades de Otimização de Quadro e Melhorias e a partir delas a gestão pode adotar ações que levarão ao fortalecimento da Cultura da Gestão do Desempenho.

33

Para a efetividade da Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho é necessário que a metodologia proposta seja internalizada na cultura da organização, ou seja, que as discussões e tomadas de decisões sobre este tema sejam referenciadas por ela e, para isso, recomenda-se a indicação formal de responsáveis por manter junto aos Gestores, esta ferramenta atualizada no que se refere a mudanças nos parâmetros de demandas e produtividade.

Como forma de facilitar a organização dos dados constantes em cada MAP de todas as Unidades a metodologia conta com uma ferramenta de apoio que é uma planilha de consolidação que possibilita a Totalização dos Resultados para análises gerenciais de todas as áreas estudadas em uma única ferramenta.

CAPÍTULO VIII – PLANEJAMENTO PARA O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO¹¹

A realização do dimensionamento da força de trabalho depende do planejamento para estruturação e definição das etapas. O processo pode ser estruturado nas seguintes etapas: Planejamento, Preparação da ferramenta MAP, Coleta de dados, Processamento, Análise dos Resultados, Conclusão e Gestão.

*“O **planejamento** tem a função de oferecer informação sobre a demanda de força de trabalho para evitar interrupções no atendimento aos cidadãos” (Colley; Price, 2010).*

É importante planejar bem cada etapa do projeto, definir o cronograma, os prazos, o escopo de atuação de cada Unidade e/ou Setor, onde será realizado, etc. A técnica utilizada é a do DFT por Atribuição.

34

O escopo da quantidade de áreas que terão o dimensionamento da força de trabalho executado será definido de acordo com o Tipo da Unidade da Rede Ebserh.

A informação de quais áreas serão abrangidas pelo estudo do dimensionamento administrativo por tipo de hospital está definida no ANEXO II – HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS – ÁREAS PARA LEVANTAMENTO DO DFT, podendo ser modificada a depender do contexto de cada Unidade Hospitalar e/ou de fato específico que interfira na necessidade do estudo em determinada área.

¹¹ Metodologia elaborada pela LEME Consultoria.

Além das Unidades hospitalares da Rede Ebserh também estão no escopo os Serviços da Administração Central, conforme ANEXO I – ADMINISTRAÇÃO CENTRAL – ÁREAS PARA LEVANTAMENTO DO DFT, podendo ser modificada a depender do contexto de cada Unidade Hospitalar e/ou de fato específico que interfira na necessidade do estudo em determinada área;

A fase de **preparação** compõe duas etapas: de capacitação e a organização estruturante do MAP.

É necessário que a equipe que realizará a coleta dos dados passe por uma capacitação para conhecer a metodologia adotada no processo, os conceitos, parâmetros e diretrizes, bem como o domínio da utilização da ferramenta MAP. Antes da capacitação deve ser realizada uma sensibilização dos gestores do HUF para que apoiem, gerem envolvimento e compromisso com o projeto.

A ferramenta MAP de cada Unidade deve ser preparada e organizada antes do início do projeto. Os produtos e atribuições precisam estar bem claros e bem definidos. A base estrutural do MAP são os processos constantes na Cadeia de Valor das Unidades, os regimentos internos em vigor, além de alinhamentos com as áreas espelhos na Administração Central.

35

A etapa da **Coleta de dados** é dividida nas fases de levantamento dos dados, análise e validação.

– Coleta de dados do MAP: fase importantíssima do processo, em que a equipe capacitada irá preencher a ferramenta com os elementos técnicos de sua área informando quais são os cargos/especialidades; quantos são (quadro atual); validar os produtos e atribuições; indicar os parâmetros de produtividade e demanda; distribuir/ratear as tarefas entre os cargos com mais competência técnica.

– Análise e validação: fase dedicada à revisão, alinhamento, discussão e validação dos dados informados no MAP. Realizada em conjunto entre equipe Unidade que fez o levantamento dos dados e a equipe técnica do Sedimp,

podendo contar também com a participação de representante da área correlata da Administração Central, a fim de enriquecer a discussão e esclarecer dúvidas.

O **Processamento** é o momento de aplicar o Cálculo do DFT gerando a quantidade de pessoas necessárias para cada MAP.

A **Análise dos Resultados** é uma oportunidade para a gestão revisar e corrigir algum equívoco tomando decisão para ajustes. A demonstração entre o quadro atual e a necessidade projetada no DFT exigirá uma análise do impacto financeiro na folha de pagamento e no orçamento. O diagnóstico do resultado precisa avaliar a disponibilidade de vagas da Rede.

A etapa de **Conclusão** possibilita ajustes considerando o impacto orçamentário, o quadro atual, a necessidade projetada e disponibilidade de vagas gerando o relatório consultivo com a definição final do DFT.

36

Finalizadas as etapas anteriores deve ser iniciada a **Gestão** onde acontecerá o acompanhamento do resultado previsto versus o realizado e o monitoramento dos indicadores dos parâmetros, além das atualizações de processos e ajustes de tempo. Aqui começa a Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho (GDFT).

Ao concluir todas as etapas da metodologia a gestão da EBSERH poderá identificar de maneira objetiva e precisa, quais são as implementações necessárias para que a quantidade e distribuição de empregados efetivos da instituição seja competitiva e sustentável, bem como a gestão das variáveis que sustentam essas análises ao longo do tempo, mantendo-as adequadas à realidade externa e interna da organização.

CAPÍTULO IX – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Importante ressaltar que outros fatores devem ser observados antes de vincular o baixo desempenho de uma área à falta de pessoal. Fatos como processos de trabalho desatualizados, ausência de tecnologias, perfil de empregados inadequado e baixa capacitação podem indicar necessidade de reestruturação ou melhor planejamento ao invés de aumento de quadro.

O êxito da metodologia adotada está condicionado ao comprometimento dos gestores no preenchimento correto das informações exigidas pela ferramenta. Os processos e atribuições devem estar alinhados às diretrizes definidas pela Empresa e articulados com os atores envolvidos e áreas afins.

O mais relevante na metodologia adotada não é apenas o resultado do cálculo aferido, mas a possibilidade que a ferramenta oferece às áreas de realizarem uma análise e reflexão mais aprofundada de seus processos de trabalho, acompanhamento da execução das atribuições pelas equipes e o ajuste constante das atividades permitindo a adequação do perfil profissional e a otimização do quadro já disponível.

A partir da utilização e atualização constante da ferramenta MAP pelos gestores, será criado uma série histórica de tempos unitários, demanda e frequência registrados que auxiliará no acompanhamento destes critérios proporcionando um aumento na confiabilidade dos dados aferidos.

Por fim, a metodologia adotada pela Rede Ebserh, elaborada pela LEME Consultoria, para o dimensionamento da força de trabalho das áreas administrativas possui conceitos, critérios e procedimentos bem definidos para o cálculo que se propõe. Entretanto, para a efetividade da Gestão do Dimensionamento de Pessoal, faz-se necessário o comprometimento e responsabilização das equipes gestoras pautando este trabalho/estudo no alinhamento e articulação entre as áreas correlatas visando a padronização dos processos e consequentemente um quantitativo ideal de profissionais para a execução das atividades.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

LEME, Rogério; *Gestão e Dimensionamento da Força de Trabalho para empresas públicas e privadas. Como integrar competência, processos, planejamento estratégico e dimensionamento da força de trabalho* – 1. Ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

Site oficial da Leme Consultoria <https://www.lemeconsultoria.com.br/>. Pesquisa sobre Gestão e Dimensionamento da Força de Trabalho [acesso em 07 out. 2022]. Disponível em <https://www.lemeconsultoria.com.br/gestao-e-estrategia/gdft-dimensionamento-de-quadro-de-equipes-e-da-forca-de-trabalho/>

SERRANO, André Luiz Marques (org.); *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho* - Brasília: Enap, 2018.

38

SERRANO, André Luiz Marques (org.); MENDES, Nara Cristina Ferreira (org.); ABILA, Neleide (org.); *Dimensionamento Na Administração Pública Federal: Uma Ferramenta De Gestão Da Força De Trabalho* - Brasília: Enap, 2019.

Brasil. Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares — EBSERH; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 — Código Penal; e dá outras providências. Poder Executivo, Brasília, 16 dez. 2011. [acesso em 10 jan. 2013]. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12550.htm

ANEXOS

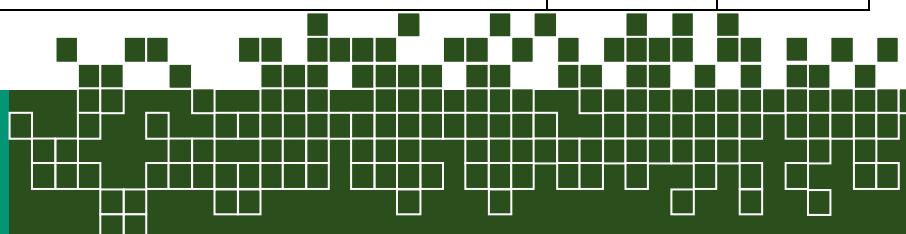
ANEXO I

ADMINISTRAÇÃO CENTRAL – ÁREAS PARA LEVANTAMENTO DO DFT

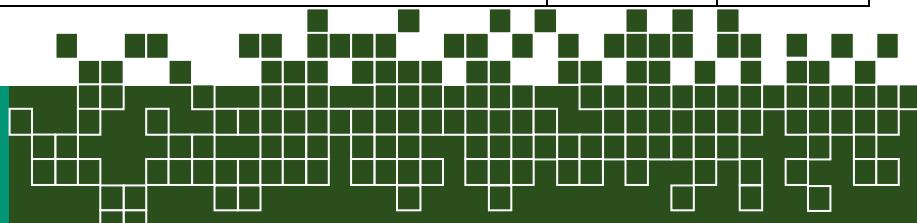
ORGANOGRAMA	SIGLA	STATUS
PRESIDÊNCIA	PRES	NÃO
Assessoria de Conformidade, Controle Interno e Gerenciamento de Riscos	ACCIGR	SIM
Assessoria	APRES	NÃO
Assessoria Parlamentar	ASPAR	NÃO
Assessoria Técnica	ASTEC	NÃO
Coordenadoria de Comunicação Social	CCS	NÃO
Serviço de Eventos e Promoção Institucional	SEPI	SIM
Serviço de Produção de Conteúdo	SPC	SIM
Serviço de Relacionamento com a Imprensa	SRI	SIM
Chefia de Gabinete	CG	NÃO
Secretaria Geral	SG	NÃO
Coordenadoria da Corregedoria-Geral	COGER	SIM
Coordenadoria da Consultoria Jurídica	CONJUR	NÃO
Assessoria	ACONJUR	NÃO
Setor de Inteligência de Dados e Apoio Administrativo	SEIDA	SIM
Serviço Jurídico de Contencioso Geral	SCOG	SIM
Setor Jurídico de Contencioso Extrajudicial	SJCE	SIM
Setor Jurídico de Seleção de Pessoal	SJSP	SIM
Setor Jurídico de Judicialização da Saúde	SJJS	SIM
Setor Jurídico de Judicial Administrativo	SJJA	SIM
Setor Jurídico de Contencioso Judicial	SJCJ	SIM
Setor Jurídico de Dissídios Coletivos	SJDC	SIM
Setor Jurídico de Polo Ativo e Execução Trabalhista	SJPAET	SIM

Setor Jurídico de Ações Trabalhistas Estratégicas I	SJATE1	SIM
Setor Jurídico de Ações Trabalhistas Estratégicas II	SJATE2	SIM
Setor Jurídico de Ações Trabalhistas Estratégicas III	SJATE3	SIM
Setor Jurídico de Ações Trabalhistas Gerais	SJATG	SIM
Setor Jurídico de Ações Trabalhistas Individuais	SJATI	SIM
Serviço Jurídico de Consultivo Administrativo	SCAD	SIM
Setor Jurídico de Atenção à Saúde	SJAS	SIM
Setor Jurídico de Ensino e Pesquisa	SJEP	SIM
Setor Jurídico de Bens	SJBE	SIM
Setor Jurídico de Serviços	SJSE	SIM
Setor Jurídico de Obras e Serviços de Engenharia	SJENG	SIM
Setor Jurídico de Convênios e Instrumentos Congêneres	SJCIC	SIM
Setor Jurídico de Licitações e Contratos	SJLC	SIM
Serviço Jurídico de Consultivo Trabalhista	SCTR	SIM
Setor Jurídico de Procedimentos Disciplinares	SJPD	SIM
Setor Jurídico de Atos Normativos	SJAN	40 SIM
Setor Jurídico de Pessoal	SJPE	SIM
Setor Jurídico da 1ª Região	SJR1	SIM
Setor Jurídico da 2ª Região	SJR2	SIM
Setor Jurídico da 3ª Região	SJR3	SIM
Setor Jurídico da 4ª Região	SJR4	SIM
Setor Jurídico da 5ª Região	SJR5	SIM
Setor Jurídico da 6ª Região	SJR6	SIM
Setor Jurídico da 7ª Região	SJR7	SIM
Setor Jurídico da 8ª Região	SJR8	SIM
Setor Jurídico da 9ª Região	SJR9	SIM
Setor Jurídico da 10ª Região	SJR10	SIM
Setor Jurídico da 11ª Região	SJR11	SIM
Setor Jurídico da 12ª Região	SJR12	SIM
Setor Jurídico da 13ª Região	SJR13	SIM

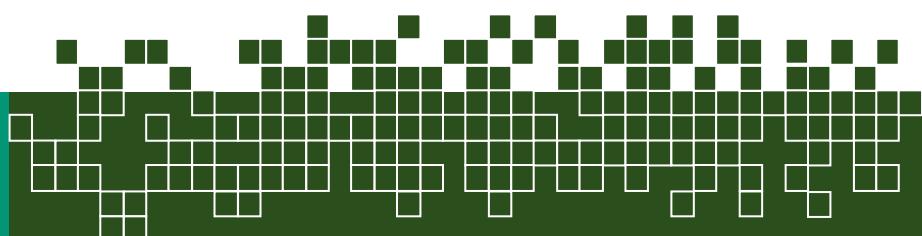
Setor Jurídico da 14ª Região	SJR14	SIM
VICE-PRESIDÊNCIA	VP	NÃO
Assessoria	AVP	NÃO
Coordenadoria de Estratégia e Inovação	CEI	NÃO
Serviço de Gestão da Inovação e Cooperações	SGIC	SIM
Serviço de Gestão Estratégica	SEGES	SIM
Serviço de Gestão de Projetos	SGP	SIM
Serviço de Gestão por Processos	SGPS	SIM
Coordenadoria de Gestão da Rede	CGR	NÃO
Supervisão de Contratos de Gestão	SCG	SIM
Supervisão de Desempenho dos HUFs	SDHUF	SIM
Supervisão de Programas Governamentais	SPG	SIM
Supervisão de Relacionamento com os HUFs	SRHUF	SIM
DIRETORIA DE ENSINO, PESQUISA E ATENÇÃO À SAÚDE		DEPAS
Assessoria de Planejamento	APDEPAS	NÃO
Coordenadoria de Gestão da Atenção Hospitalar	CGAH	NÃO
Serviço de Contratualização Hospitalar	SCH	SIM
Serviço de Gestão da Informação, Monitoramento e Avaliação	SGIMA	SIM
Serviço de Planejamento Assistencial	SPA	SIM
Serviço de Planejamento de Tecnologias em Saúde	SPTS	SIM
Coordenadoria de Gestão da Clínica	CGC	NÃO
Serviço de Gestão da Qualidade	SGQ	SIM
Serviço de Gestão do Cuidado Assistencial	SGCA	SIM
Serviço de Regulação Assistencial	SRA	SIM
Coordenadoria de Gestão do Ensino	CGEN	NÃO
Serviço de Gestão da Graduação, Ensino Técnico e Extensão	SGETE	SIM
Serviço de Gestão de Pós-graduação	SGPOS	SIM
Coordenadoria de Gestão da Pesquisa e Inovação Tecnológica em Saúde	CGPITS	NÃO
Serviço de Gestão da Inovação Tecnológica em Saúde	SGITS	SIM
Serviço de Gestão da Pesquisa	SGPQ	SIM



DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS		DGP	NÃO
Assessoria de Planejamento		APDGP	NÃO
Coordenadoria de Administração de Pessoal		CAP	NÃO
Serviço de Documentação e Registro		SDR	SIM
Serviço de Pagamento de Pessoal		SPP	SIM
Serviço de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho		SSOST	SIM
Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas		CDP	NÃO
Serviço de Capacitação e Avaliação de Desempenho		SECAD	SIM
Serviço de Relações de Trabalho		SERET	SIM
Coordenadoria de Planejamento de Pessoal		CPP	NÃO
Serviço de Análise e Estudo de Pessoal		SAEP	SIM
Serviço de Dimensionamento e Monitoramento de Pessoal		SEDIMP	SIM
Serviço de Seleção e Provimento de Pessoal		SESP	SIM
DIRETORIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS		DOF	NÃO
Assessoria de Planejamento		APDOF	NÃO
Coordenadoria de Contabilidade e Finanças		CCF	42 NÃO
Serviço de Contabilidade		SC	SIM
Serviço de Gestão Financeira		SGF	SIM
Serviço de Informações Gerenciais e Gestão de Custos		SIGC	SIM
Coordenadoria de Planejamento e Execução Orçamentária		CPEO	NÃO
Serviço de Execução Orçamentária e Financeira		SEOF	SIM
Serviço de Gestão Orçamentária		SGO	SIM
Serviço de Planejamento Orçamentário		SPO	SIM
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURA		DAI	NÃO
Assessoria de Planejamento		APDAI	NÃO
Coordenadoria de Administração		CAD	NÃO
Serviço de Administração da Sede		SADS	SIM
Serviço de Contratos e Convênios		SCC	SIM
Serviço de Compras Centralizadas		SCCEN	SIM
Serviço de Compras e Licitações		SCL	SIM



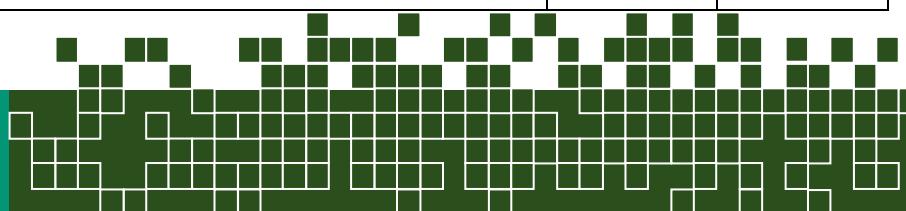
Coordenadoria de Gestão de Suprimentos	CGS	NÃO
Serviço de Gestão de Estoque	SGE	SIM
Serviço de Gestão de Patrimônio	SGPA	SIM
Coordenadoria de Infraestrutura Hospitalar e Hotelaria	CIH	NÃO
Serviço de Engenharia Clínica	SEC	SIM
Serviço de Hotelaria Hospitalar	SHH	SIM
Serviço de Manutenção Predial, Projetos e Obras	SMPO	SIM
DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO		DTI
Assessoria de Planejamento	APDTI	NÃO
Coordenadoria de Sistemas de Informações	CDSI	NÃO
Serviço de Arquitetura de Sistemas	SAS	SIM
Serviço de Desenvolvimento de Sistemas	SDS	SIM
Serviço de Saúde Digital e Inteligência de Dados	SDID	SIM
Coordenadoria de Infraestrutura, Suporte e Segurança de Tecnologia da Informação	CISTI	NÃO
Serviço de Infraestrutura e Segurança de Tecnologia da Informação	SISEG	SIM
Serviço de Suporte de Tecnologia da Informação	STI	43 SIM
Serviço de Governança de Tecnologia da Informação	SGTI	SIM



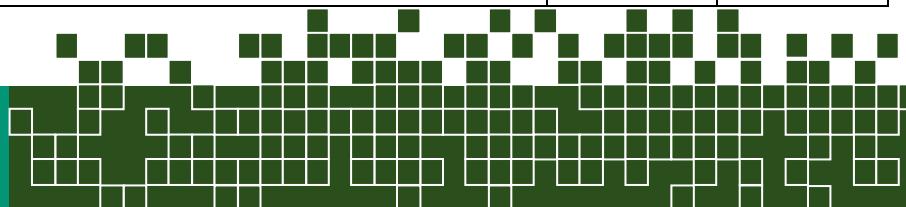
ANEXO II
HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS –
ÁREAS PARA LEVANTAMENTO DO DFT

TIPO COMPLEXO: COMPLEXO HOSPITALAR DO CEARÁ (CH-UFC)		
ORGANOGRAMA	SIGLA	STATUS
Auditoria	AUD	NÃO
Ouvidoria	OUV	SIM
SUPERINTENDÊNCIA	SUP	NÃO
Setor de Governança e Estratégia	SEGOV	NÃO
Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos	UGRCI	SIM
Unidade de Planejamento	UPLAN	SIM
Unidade de Comunicação Social	UCS	NÃO
Setor de Gestão da Qualidade	STGQ	NÃO
Unidade de Gestão da Qualidade	UGQ	SIM
Unidade de Segurança do Paciente	USEP	44 SIM
Unidade de Vigilância em Saúde	UVS	SIM
Setor de Contratualização e Regulação	STCOR	NÃO
Unidade de Contratualização	UCON	SIM
Unidade de Gestão da Informação Assistencial	UGIA	SIM
Unidade de Processamento da Informação Assistencial	UPIA	SIM
Unidade de Regulação Assistencial	URA	SIM
Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital	SETISD	NÃO
Unidade de Sistemas de Informação e Inteligência de Dados	USID	SIM
Unidade de Infraestrutura, Suporte e Segurança de Tecnologia da Informação	UISTI	SIM
GERÊNCIA DE ENSINO E PESQUISA	GEP	NÃO
Unidade de e-Saúde	UES	SIM
Setor de Gestão do Ensino	SEGE	NÃO
Unidade de Gestão de Graduação, Ensino Técnico e Extensão	UGETE	SIM
Unidade de Gestão de Pós-Graduação	UGPOS	SIM

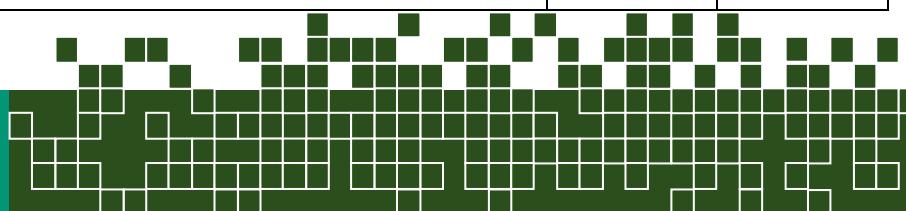
Setor de Gestão da Pesquisa e da Inovação Tecnológica em Saúde	SGPITS	NÃO
Unidade de Gestão da Inovação Tecnológica em Saúde	UGITS	SIM
Unidade de Gestão da Pesquisa	UGPESQ	SIM
Unidade de Apoio ao Ensino	UAE	SIM
Unidade de Apoio à Pesquisa	UAPQ	SIM
Unidade de Apoio ao Ensino e à Pesquisa	UAEP	SIM
GERÊNCIA ADMINISTRATIVA		GAD
Divisão de Administração e Finanças	DAF	NÃO
Setor de Administração	SAD	NÃO
Unidade de Contratos	UCONT	SIM
Unidade de Fiscalização Administrativa de Contratos	UFAC	SIM
Unidade de Licitações	ULIC	SIM
Unidade de Patrimônio	UPAT	SIM
Unidade de Planejamento de Compras	UPC	SIM
Setor de Contabilidade	SCONT	SIM
Setor de Gestão Orçamentária e Financeira	SGOF	45 NÃO
Unidade de Execução Orçamentária e Financeira	UEOF	SIM
Unidade de Planejamento e Gestão Orçamentária	UPGO	SIM
Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar	DLIH	NÃO
Unidade de Serviços Gerais	USG	SIM
Unidade de Infraestrutura da MEAC	UINF	SIM
Unidade de Logística da MEAC	ULOG	SIM
Setor de Engenharia Clínica	STEC	SIM
Setor de Hotelaria Hospitalar	STHH	NÃO
Unidade de Hospitalidade	UHOSP	SIM
Unidade de Produção e Distribuição de Refeições	UPDR	SIM
Setor de Infraestrutura Física	SIF	NÃO
Unidade de Manutenção Predial	UMP	SIM
Unidade de Projetos e Obras	UPO	SIM
Setor de Abastecimento Farmacêutico e Suprimentos	SAFS	NÃO



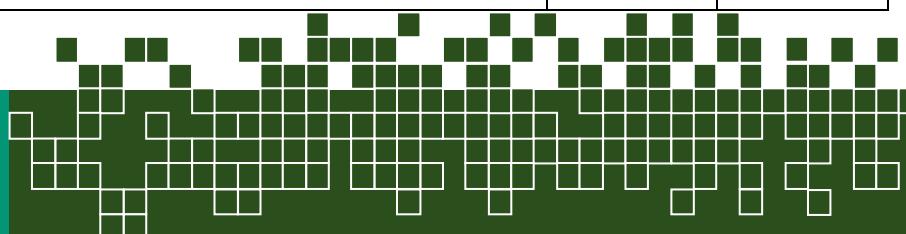
Unidade de Planejamento e Dimensionamento de Estoques	UPDE	SIM
Unidade de Almoxarifado e Controle de Estoques	UACE	SIM
Divisão de Gestão de Pessoas	DIVGP	NÃO
Unidade de Administração de Pessoal	UAP	SIM
Unidade de Desenvolvimento de Pessoal	UDP	SIM
Unidade de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho	USOST	SIM
TIPO COMPLEXO: COMPLEXO HOSPITALAR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (CHC-UFPR)		
ORGANOGRAMA	SIGLA	STATUS
Auditoria	AUD	NÃO
Ouvidoria	OUV	SIM
SUPERINTENDÊNCIA	SUP	NÃO
Setor de Governança e Estratégia	SEGOV	NÃO
Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos	UGRCI	SIM
Unidade de Planejamento	UPLAN	SIM
Unidade de Comunicação Social	UCS	NÃO
Setor de Gestão da Qualidade	STGQ	46 NÃO
Unidade de Gestão da Qualidade	UGQ	SIM
Unidade de Segurança do Paciente	USEP	SIM
Unidade de Vigilância em Saúde	UVS	SIM
Setor de Contratualização e Regulação	STCOR	NÃO
Unidade de Contratualização	UCON	SIM
Unidade de Gestão da Informação Assistencial	UGIA	SIM
Unidade de Processamento da Informação Assistencial	UPIA	SIM
Unidade de Regulação Assistencial	URA	SIM
Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital	SETISD	NÃO
Unidade de Sistemas de Informação e Inteligência de Dados	USID	SIM
Unidade de Infraestrutura, Suporte e Segurança de Tecnologia da Informação	UISTI	SIM
GERÊNCIA DE ENSINO E PESQUISA	GEP	NÃO
Unidade de e-Saúde	UES	SIM
Setor de Gestão do Ensino	SEGE	NÃO



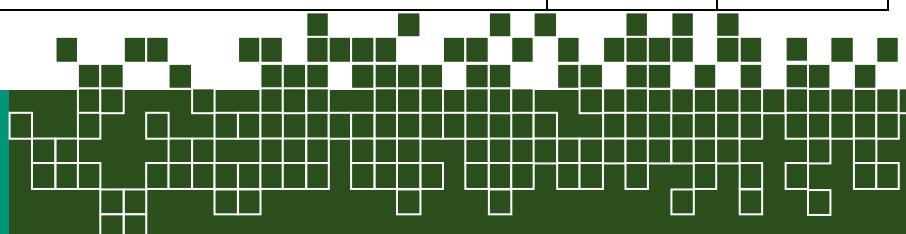
Unidade de Gestão de Graduação, Ensino Técnico e Extensão	UGETE	SIM
Unidade de Gestão de Pós-Graduação	UGPOS	SIM
Setor de Gestão da Pesquisa e da Inovação Tecnológica em Saúde	SGPITS	NÃO
Unidade de Gestão da Inovação Tecnológica em Saúde	UGITS	SIM
Unidade de Gestão da Pesquisa	UGPESQ	SIM
<i>Unidade de Apoio ao Ensino</i>	UAE	SIM
<i>Unidade de Apoio à Pesquisa</i>	UAPQ	SIM
<i>Unidade de Apoio ao Ensino e à Pesquisa</i>	UAEP	SIM
GERÊNCIA ADMINISTRATIVA		GAD
Divisão de Administração e Finanças	DAF	NÃO
Setor de Administração	SAD	NÃO
Unidade de Contratos	UCONT	SIM
Unidade de Fiscalização Administrativa de Contratos	UFAC	SIM
Unidade de Licitações	ULIC	SIM
Unidade de Patrimônio	UPAT	SIM
Unidade de Planejamento de Compras	UPC	47 SIM
Setor de Contabilidade	SCONT	SIM
Setor de Gestão Orçamentária e Financeira	SGOF	NÃO
Unidade de Execução Orçamentária e Financeira	UEOF	SIM
Unidade de Planejamento e Gestão Orçamentária	UPGO	SIM
Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar	DLIH	NÃO
Unidade de Serviços Gerais	USG	SIM
Unidade de Infraestrutura e Logística da MVFA	UNILOG	SIM
Setor de Engenharia Clínica	STEC	SIM
Setor de Hotelaria Hospitalar	STHH	NÃO
Unidade de Hospitalidade	UHOSP	SIM
Unidade de Produção e Distribuição de Refeições	UPDR	SIM
Setor de Infraestrutura Física	SIF	NÃO
Unidade de Manutenção Predial	UMP	SIM
Unidade de Projetos e Obras	UPO	SIM



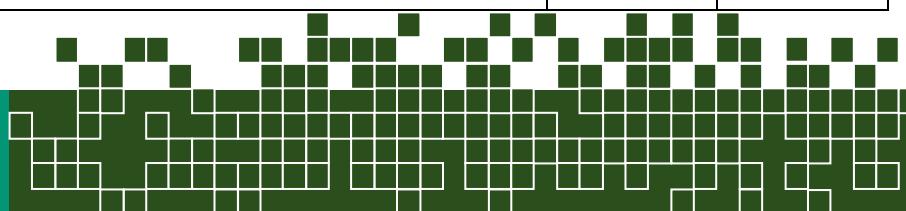
Setor de Abastecimento Farmacêutico e Suprimentos	SAFS	NÃO
Unidade de Planejamento e Dimensionamento de Estoques	UPDE	SIM
Unidade de Almoxarifado e Controle de Estoques	UACE	SIM
Divisão de Gestão de Pessoas	DIVGP	NÃO
Unidade de Administração de Pessoal	UAP	SIM
Unidade de Desenvolvimento de Pessoal	UDP	SIM
Unidade de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho	USOST	SIM
TIPO COMPLEXO: COMPLEXO HOSPITALAR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (CHU-UFPA)		
ORGANOGRAMA		SIGLA
Auditoria		AUD
Ouvidoria		OUV
SUPERINTENDÊNCIA		SUP
Setor de Governança e Estratégia		SEGOV
Unidade de Comunicação Social		UCS
Setor de Gestão da Qualidade		STGQ
Unidade de Gestão da Qualidade e Segurança do Paciente		UGQ
Unidade de Vigilância em Saúde		UVS
Setor de Contratualização e Regulação		STCOR
Unidade de Contratualização		UCON
Unidade de Regulação Assistencial		URA
Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital		SETISD
Unidade de Sistemas de Informação e Inteligência de Dados		USID
Unidade de Infraestrutura, Suporte e Segurança de Tecnologia da Informação		UISTI
GERÊNCIA DE ENSINO E PESQUISA		GEP
Setor de Gestão do Ensino		SEGE
Unidade de Gestão de Graduação, Ensino Técnico e Extensão		UGETE
Unidade de Gestão de Pós-Graduação		UGPOS
Setor de Gestão da Pesquisa e da Inovação Tecnológica em Saúde		SGPITS
Unidade de Gestão da Pesquisa		UGPESQ
Unidade de Gestão da Inovação Tecnológica em Saúde		UGITS



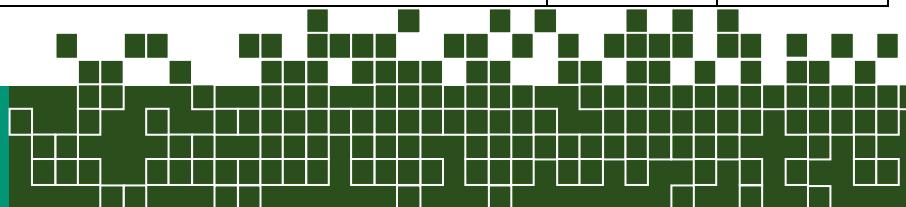
<i>Unidade de Apoio ao Ensino</i>	<i>UAE</i>	<i>SIM</i>
<i>Unidade de Apoio à Pesquisa</i>	<i>UAPQ</i>	<i>SIM</i>
<i>Unidade de Apoio ao Ensino e à Pesquisa</i>	<i>UAEP</i>	<i>SIM</i>
GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	GAD	NÃO
<i>Divisão de Administração e Finanças</i>	<i>DAF</i>	<i>NÃO</i>
<i>Setor de Administração</i>	<i>SAD</i>	<i>NÃO</i>
<i>Unidade de Compras e Licitações</i>	<i>UCLIC</i>	<i>SIM</i>
<i>Unidade de Patrimônio</i>	<i>UPAT</i>	<i>SIM</i>
<i>Unidade de Contratos</i>	<i>UCONT</i>	<i>SIM</i>
<i>Unidade de Fiscalização Administrativa de Contratos</i>	<i>UFAC</i>	<i>SIM</i>
<i>Unidade de Planejamento de Compras</i>	<i>UPC</i>	<i>SIM</i>
<i>Setor de Contabilidade</i>	<i>SCONT</i>	<i>SIM</i>
<i>Setor de Gestão Orçamentária e Financeira</i>	<i>SGOF</i>	<i>NÃO</i>
<i>Unidade de Execução Orçamentária e Financeira</i>	<i>UEOF</i>	<i>SIM</i>
<i>Unidade de Planejamento e Gestão Orçamentária</i>	<i>UPGO</i>	<i>SIM</i>
Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar	DLIH	⁴⁹ <i>NÃO</i>
<i>Unidade de Serviços Gerais</i>	<i>USG</i>	<i>SIM</i>
<i>Setor de Engenharia Clínica</i>	<i>STEC</i>	<i>SIM</i>
<i>Setor de Hotelaria Hospitalar</i>	<i>STHH</i>	<i>SIM</i>
<i>Setor de Infraestrutura Física</i>	<i>SIF</i>	<i>SIM</i>
<i>Setor de Abastecimento Farmacêutico e Suprimentos</i>	<i>SAFS</i>	<i>NÃO</i>
<i>Unidade de Almoxarifado e Controle de Estoques</i>	<i>UACE</i>	<i>SIM</i>
<i>Unidade de Planejamento e Dimensionamento de Estoques</i>	<i>UPDE</i>	<i>SIM</i>
Divisão de Gestão de Pessoas	DIVGP	<i>NÃO</i>
<i>Unidade de Administração de Pessoal</i>	<i>UAP</i>	<i>SIM</i>
<i>Unidade de Desenvolvimento de Pessoal</i>	<i>UDP</i>	<i>SIM</i>
<i>Unidade de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho</i>	<i>USOST</i>	<i>SIM</i>
HOSPITAL TIPO I		
ORGANOGRAMA		SIGLA
<i>Auditoria</i>		<i>AUD</i>
		<i>NÃO</i>



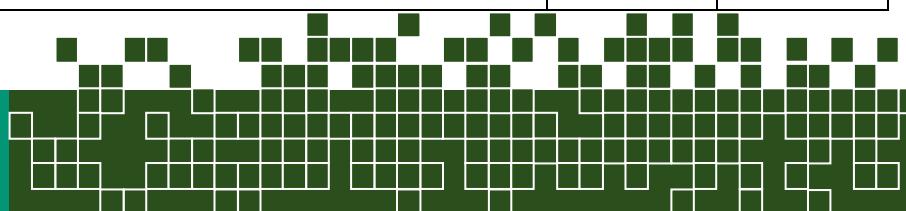
Ouvidoria	OUV	SIM
SUPERINTENDÊNCIA		SUP
Setor de Governança e Estratégia	SEGOV	NÃO
Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos	UGRCI	SIM
Unidade de Planejamento	UPLAN	SIM
Unidade de Comunicação Social	UCS	NÃO
Setor de Gestão da Qualidade	STGQ	NÃO
Unidade de Gestão da Qualidade	UGQ	SIM
Unidade de Segurança do Paciente	USEP	SIM
Unidade de Vigilância em Saúde	UVS	SIM
Setor de Contratualização e Regulação	STCOR	NÃO
Unidade de Contratualização	UCON	SIM
Unidade de Processamento da Informação Assistencial	UPIA	SIM
Unidade de Gestão da Informação Assistencial	UGIA	SIM
Unidade de Regulação Assistencial	URA	SIM
Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital	SETISD	50 NÃO
Unidade de Sistemas de Informação e Inteligência de Dados	USID	SIM
Unidade de Infraestrutura, Suporte e Segurança de Tecnologia da Informação	UISTI	SIM
GERÊNCIA DE ENSINO E PESQUISA		GEP
Unidade de e-Saúde	UES	SIM
Setor de Gestão do Ensino	SEGE	NÃO
Unidade de Gestão de Graduação, Ensino Técnico e Extensão	UGETE	SIM
Unidade de Gestão de Pós-Graduação	UGPOS	SIM
Setor de Gestão da Pesquisa e da Inovação Tecnológica em Saúde	SGPITS	NÃO
Unidade de Gestão da Inovação Tecnológica em Saúde	UGITS	SIM
Unidade de Gestão da Pesquisa	UGPESQ	SIM
GERÊNCIA ADMINISTRATIVA		GAD
Divisão de Administração e Finanças	DAF	NÃO
Setor de Administração	SAD	NÃO
Unidade de Contratos	UCONT	SIM



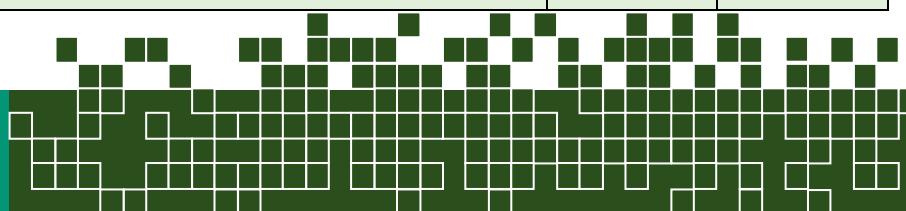
Unidade de Fiscalização Administrativa de Contratos	UFAC	SIM
Unidade de Licitações	ULIC	SIM
Unidade de Patrimônio	UPAT	SIM
Unidade de Planejamento de Compras	UPC	SIM
Setor de Contabilidade	SCONT	SIM
Setor de Gestão Orçamentária e Financeira	SGOF	NÃO
Unidade de Execução Orçamentária e Financeira	UEOF	SIM
Unidade de Planejamento e Gestão Orçamentária	UPGO	SIM
Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar	DLIH	NÃO
Unidade de Serviços Gerais	USG	SIM
Setor de Engenharia Clínica	STEC	SIM
Setor de Hotelaria Hospitalar	STHH	NÃO
Unidade de Hospitalidade	UHOSP	SIM
Unidade de Produção e Distribuição de Refeições	UPDR	SIM
Setor de Infraestrutura Física	SIF	NÃO
Unidade de Manutenção Predial	UMP	⁵¹ SIM
Unidade de Projetos e Obras	UPO	SIM
Setor de Abastecimento Farmacêutico e Suprimentos	SAFS	NÃO
Unidade de Planejamento e Dimensionamento de Estoques	UPDE	SIM
Unidade de Almoxarifado e Controle de Estoques	UACE	SIM
Divisão de Gestão de Pessoas	DIVGP	NÃO
Unidade de Administração de Pessoal	UAP	SIM
Unidade de Desenvolvimento de Pessoal	UDP	SIM
Unidade de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho	USOST	SIM
HOSPITAL TIPO II		
ORGANOGRAMA		SIGLA
Auditoria		AUD
Ouvidoria		OUV
SUPERINTENDÊNCIA		SUP
Setor de Governança e Estratégia		SEGOV
NÃO		



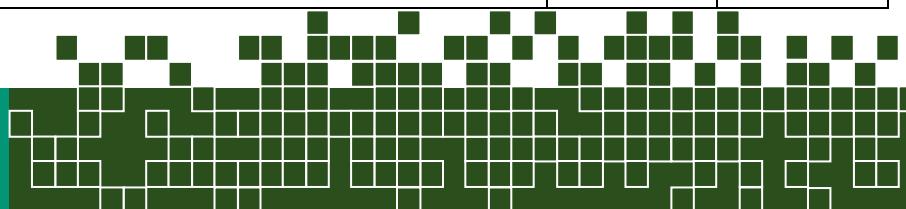
Unidade de Planejamento, Gestão de Riscos e Controles Internos	UPLAG	SIM
Unidade de Comunicação Social	UCS	NÃO
Setor de Gestão da Qualidade	STGQ	NÃO
Unidade de Gestão da Qualidade e Segurança do Paciente	UGQSP	SIM
Unidade de Vigilância em Saúde	UVS	SIM
Setor de Contratualização e Regulação	STCOR	NÃO
Unidade de Contratualização	UCON	SIM
Unidade de Gestão e Processamento da Informação Assistencial	UPIA	SIM
Unidade de Regulação Assistencial	URA	SIM
Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital	SETISD	NÃO
Unidade de Sistemas de Informação e Inteligência de Dados	USID	SIM
Unidade de Infraestrutura, Suporte e Segurança de Tecnologia da Informação	UISTI	SIM
GERÊNCIA DE ENSINO E PESQUISA		GEP
Unidade de e-Saúde	UES	SIM
Setor de Gestão do Ensino	SEGE	NÃO
Unidade de Gestão de Graduação, Ensino Técnico e Extensão	UGETE	⁵² SIM
Unidade de Gestão de Pós-Graduação	UGPOS	SIM
Setor de Gestão da Pesquisa e da Inovação Tecnológica em Saúde	SGPITS	NÃO
Unidade de Gestão da Inovação Tecnológica em Saúde	UGITS	SIM
Unidade de Gestão da Pesquisa	UGPESQ	SIM
GERÊNCIA ADMINISTRATIVA		GAD
Divisão de Administração e Finanças	DAF	NÃO
Setor de Administração	SAD	NÃO
Unidade de Contratos	UCONT	SIM
Unidade de Fiscalização Administrativa de Contratos	UFAC	SIM
Unidade de Compras e Licitações	UCLIC	SIM
Unidade de Patrimônio	UPAT	SIM
Setor de Contabilidade	SCONT	SIM
Setor de Gestão Orçamentária e Financeira	SGOF	NÃO
Unidade de Planejamento e Gestão Orçamentária	UPGO	SIM



Unidade de Execução Orçamentária e Financeira	UEOF	SIM
Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar	DLIH	NÃO
Unidade de Serviços Gerais	USG	SIM
Setor de Engenharia Clínica	STEC	SIM
Setor de Hotelaria Hospitalar	STHH	SIM
Setor de Infraestrutura Física	SIF	SIM
Setor de Abastecimento Farmacêutico e Suprimentos	SAFS	NÃO
Unidade de Almoxarifado e Controle de Estoques	UACE	SIM
Unidade de Planejamento e Dimensionamento de Estoques	UPDE	SIM
Divisão de Gestão de Pessoas	DIVGP	NÃO
Unidade de Administração de Pessoal	UAP	SIM
Unidade de Desenvolvimento de Pessoal	UDP	SIM
Unidade de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho	USOST	SIM
HOSPITAL TIPO III		
ORGANOGRAMA		SIGLA
Auditória	AUD	\$3
Ouvidoria	OUV	SIM
SUPERINTENDÊNCIA		SUP
Setor de Governança e Estratégia	SEGOV	SIM
Unidade de Comunicação Social	UCS	NÃO
Setor de Gestão da Qualidade	STGQ	NÃO
Unidade de Gestão da Qualidade e Segurança do Paciente	UGQSP	SIM
Unidade de Vigilância em Saúde	UVS	SIM
Setor de Contratualização e Regulação	STCOR	NÃO
Unidade de Regulação Assistencial e Gestão da Informação Assistencial	URAGIA	SIM
Unidade de Contratualização e Processamento da Informação Assistencial	UCPIA	SIM
Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital	SETISD	NÃO
Unidade de Infraestrutura, Suporte e Segurança de Tecnologia da Informação	UISTI	SIM
Unidade de Sistemas de Informação e Inteligência de Dados	USID	SIM
GERÊNCIA DE ENSINO E PESQUISA		GEP
\$3		



Unidade de e-Saúde	UES	SIM
Setor de Gestão do Ensino	SEGE	NÃO
Unidade de Gestão de Graduação, Ensino Técnico e Extensão	UGETE	SIM
Unidade de Gestão de Pós-Graduação	UGPOS	SIM
Setor de Gestão da Pesquisa e da Inovação Tecnológica em Saúde	SGPITS	NÃO
Unidade de Gestão da Pesquisa	UGPESQ	SIM
Unidade de Gestão da Inovação Tecnológica em Saúde	UGITS	SIM
GERÊNCIA ADMINISTRATIVA		GAD
Divisão de Administração e Finanças	DAF	NÃO
Setor de Administração	SAD	NÃO
Unidade de Contratos	UCONT	SIM
Unidade de Fiscalização Administrativa de Contratos	UFAC	SIM
Unidade de Compras e Licitações	UCLIC	SIM
Unidade de Patrimônio	UPAT	SIM
Setor de Contabilidade	SCONT	SIM
Setor de Gestão Orçamentária e Financeira	SGOF	54 NÃO
Unidade de Planejamento e Gestão Orçamentária	UPGO	SIM
Unidade de Execução Orçamentária e Financeira	UEOF	SIM
Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar	DLIH	NÃO
Unidade de Serviços Gerais	USG	SIM
Setor de Engenharia Clínica	STEC	SIM
Setor de Hotelaria Hospitalar	STHH	SIM
Setor de Infraestrutura Física	SIF	SIM
Setor de Abastecimento Farmacêutico e Suprimentos	SAFS	NÃO
Unidade de Almoxarifado e Controle de Estoques	UACE	SIM
Unidade de Planejamento e Dimensionamento de Estoques	UPDE	SIM
Divisão de Gestão de Pessoas	DIVGP	NÃO
Unidade de Administração de Pessoal	UAP	SIM
Unidade de Desenvolvimento de Pessoal	UDP	SIM
Unidade de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho	USOST	SIM



HOSPITAL TIPO IV

ORGANOGRAMA	SIGLA	STATUS
Auditoria	AUD	NÃO
Ouvidoria	OUV	SIM
SUPERINTENDÊNCIA	SUP	NÃO
Setor de Governança e Estratégia	SEGOV	SIM
Unidade de Comunicação Social	UCS	NÃO
Setor de Gestão da Qualidade	STGQ	SIM
Setor de Contratualização e Regulação	STCOR	SIM
Setor de Tecnologia da Informação e Saúde Digital	SETISD	SIM
GERÊNCIA DE ENSINO E PESQUISA	GEP	NÃO
Unidade de e-Saúde	UES	SIM
Setor de Gestão do Ensino	SEGE	SIM
Setor de Gestão da Pesquisa e da Inovação Tecnológica em Saúde	SGPITS	SIM
GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	GAD	NÃO
Divisão de Administração e Finanças	DAF	NÃO
Setor de Administração	SAD	NÃO
Unidade de Licitações e Contratos	ULIC	SIM
Unidade de Patrimônio	UPAT	SIM
Setor de Contabilidade	SCONT	SIM
Setor de Gestão Orçamentária e Financeira	SGOF	NÃO
Unidade de Execução Orçamentária e Financeira	UEOF	SIM
Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar	DLIH	NÃO
Unidade de Serviços Gerais	USG	SIM
Setor de Engenharia Clínica	STEC	SIM
Setor de Hotelaria Hospitalar	STHH	SIM
Setor de Infraestrutura Física	SIF	SIM
Setor de Abastecimento Farmacêutico e Suprimentos	SAFS	SIM
Divisão de Gestão de Pessoas	DIVGP	SIM
Unidade de Administração de Pessoal	UAP	SIM

