

**Dimensionamento de pessoal: segurança e qualidade assistencial
em um hospital universitário**

Dimensioning of personal: safety and quality health care in a university hospital

Lismar Isis Campos¹
Laryssa Nolvak de S. Santos²
Geraldo Majela. G. Primo³
Guilherme G. Brazil⁴
Renata F. Soares⁵
Luciano de S. Oliveira⁶
Rita de C. Silva⁷
Eliana M. Labarrerè⁸
Eliane M. M. da C. de Melo⁹
Cláudia F. M. Araújo¹⁰

¹Mestre em Ciências da Saúde. Assessora de Recursos Humanos. Vice Diretoria de Recursos Humanos do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Brasil. E-mail: lismar@hc.ufmg.br.

²Estagiária. Recursos Humanos do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Estudante do Curso de Biblioteconomia na Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Brasil.

³Vice-Diretor de Recursos Humanos do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Brasil.

⁴Coordenador da Seção de Desenvolvimento e Acompanhamento. Recursos Humanos do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Brasil.

⁵Coordenadora da Seção de Capacitação. Recursos Humanos do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Brasil.

⁶Psicólogo. Vice Diretoria de Recursos Humanos do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Brasil.

⁷Assistente Social Vice Diretoria de Recursos Humanos do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Brasil.

⁸Psicóloga. Vice Diretoria de Recursos Humanos do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Brasil.

⁹Administradora. Vice Diretoria de Recursos Humanos do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Brasil.

¹⁰Estagiária Vice Diretoria de Recursos Humanos do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Estudante do Curso de Psicologia na Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Brasil.

Resumo: O presente estudo descreve a experiência, do processo de dimensionamento de profissionais técnico-administrativos em um hospital público universitário. A metodologia consistiu no levantamento de literatura técnica e encontros com as lideranças da instituição. Na primeira fase do trabalho foram atualizados os dados de pessoal e na segunda, ocorreu o dimensionamento de recursos humanos (RH), considerando vagas em aberto, a necessidade de adequação dos processos de trabalho e o atendimento à legislação. O estudo identificou as demandas de RH por área/atividade, excluindo as categorias de médicos e enfermagem, evidenciando uma defasagem de pessoal nas áreas administrativa e técnica, de apoio à assistência e uma necessidade de reorganização da categoria de terceirizáveis. A análise por cargo/área de atividade, incluindo estas categorias, demonstrou que 84,5% do quadro dimensionado destinam-se à atuação na assistência ao paciente. Espera-se que o estudo possa contribuir e balizar outros dimensionamentos de pessoal em hospitais e que estes possam ser aplicados independentemente do perfil da instituição.

Palavras-chave: Gestão hospitalar. Gestão de pessoas. Dimensionamento de pessoal.

Abstract: The present study describes the experience, sizing process of technical-administrative professionals in a public university hospital. The methodology consisted in the survey of technical literature and meetings with the leaders of the institution. In the first phase of the work have been updated personal data and the second occurred the scaling of human resources (HR), considering vacancies, the need for adequacy of work processes and compliance. The study identified HR demands by area/activity excluding categories of physicians and nursing, evidencing a lag of personnel in the areas of administrative and technical support assistance and a need for reorganization of the outsourced category. The analysis by post/activity area, including these categories, showed that 84.5% of the scaled frame is for performance in patient care. It is expected that the study will help and prepare other escalation personnel in hospitals and that they can be applied regardless of the profile of the institution.

Keywords: Hospital management. People management. Personal sizing.

INTRODUÇÃO

O Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais (HC/UFGM) é uma instituição universitária, pública, de âmbito federal com aproximadamente 511 leitos gerais e 89 leitos de UTI. Presta o atendimento de pronto socorro e a nível ambulatorial, sendo

considerado de alta complexidade e de referência estadual para atendimento a várias patologias.

A realização de um estudo de dimensionamento de pessoal no Hospital das Clínicas da UFMG ocorreu para resposta a duas demandas.

No contexto externo, o HC integra o rol de hospitais públicos federais universitários que serão geridos pela empresa denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), criada pelo governo federal para tal fim (EBSERH, 2013).

A EBSERH é uma empresa pública de direito privado, criada para prestar serviços gratuitos de assistência e às instituições públicas federais de ensino, congêneres, serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas (EBSERH, 2013).

Dentre as responsabilidades definidas em sua missão está a cessão de pessoal técnico-administrativo, necessário ao funcionamento das instituições.

A efetivação de um estudo de dimensionamento de pessoal no hospital mostrou-se de fundamental importância para as discussões do quadro de pessoal com a EBSERH. Segundo Michaelis (2013), o verbo dimensionar significa “achar a dimensão”.

Machline e Picchiali (2009), afirmam que são variados os métodos de dimensionamento de pessoal nas atividades produtivas, utilizados pelas empresas. Muitos fatores podem influenciar no tamanho da força de trabalho, como o tipo de produto ou de serviço ofertado, o regime de contratação do pessoal, a jornada de trabalho, o grau de estruturação da instituição, as limitações orçamentárias, dentre outros.

Picchiali (2009), aponta que a utilização de parâmetros e indicadores de pessoal auxiliam na adequação das necessidades de pessoas às realidades organizacionais. Os parâmetros representam normas técnicas mínimas, constituindo-se em referências para orientar os gestores e gerentes das instituições de saúde, quanto ao planejamento, programação e priorização de saúde.

Os hospitais são organizações prestadoras de serviços de grande amplitude e complexidade. No dimensionamento de pessoal vários fatores como as características sócio-econômicas da região, os recursos tecnológicos, o perfil dos pacientes e da instituição, são variáveis condicionantes a serem consideradas (MALIK, 2010).

As variáveis externas e internas, como a diversidade de atividades e de cargos, tornam os estudos de dimensionamento de pessoal em hospitais, grandes desafios aos gestores (CAMPOS, 2008).

Internamente, o dimensionamento de pessoal foi estabelecido como ação estratégica do Plano Diretor 2010/2014, visando a reestruturação da Política de Recursos Humanos e a implementação da Gestão por Competências, com vistas a segurança e qualidade dos processos hospitalares.

Em se tratando de servidores públicos, a permanência no quadro é mais estável, entretanto, a necessidade de reposição de pessoal é freqüente (GIL et al 2011).

No HC/UFMG a reposição de pessoal para cobertura de aposentadorias e exonerações e para atender as demandas de aumento de serviços, depende de autorização de concurso público.

Para suavizar os impactos decorrentes dessa condição, a instituição utiliza os recursos de contratação de empresas terceiras e da fundação, além de autônomos.

Os objetivos deste trabalho foram: Descrever a experiência do processo de dimensionamento de profissionais técnico-administrativos do HC/UFMG, excluindo médicos e equipe de enfermagem; Apresentar os resultados do processo de dimensionamento das áreas fim críticas, fim não críticas e administrativa.

METODOLOGIA

O projeto de dimensionamento de pessoal, realizado no ano de 2012, foi aprovado em reunião pela alta direção e lideranças da instituição. Foi realizada pesquisa em literatura técnica e uma consulta às lideranças quanto ao levantamento de necessidades. Na primeira fase houve a validação e atualização do banco de dados de pessoal de cada unidade do hospital, verificando os dados quantitativos e qualitativos.

Na segunda, foi realizado o dimensionamento da necessidade de RH, considerando as vagas em aberto, decorrentes de saídas, adequação do processo de trabalho e atendimento à legislação.

Os estudos de dimensionamento da equipe de enfermagem e da equipe médica tiveram metodologias similares, mas não foi objetivo deste trabalho descrevê-las. No entanto, foram incorporados dados e análises destas categorias.

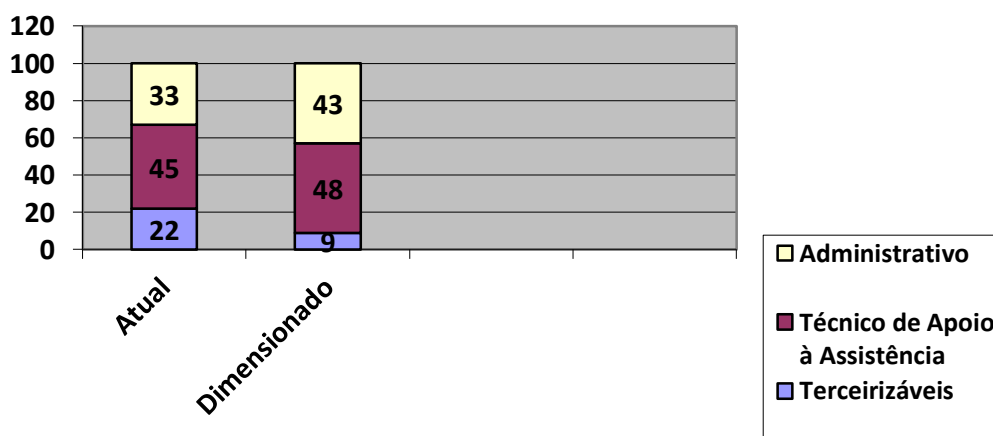
RESULTADOS

Atualmente quase 2/3 do pessoal do hospital está vinculado a fundação ou a prestação de serviços autônomos. O Gráfico 1, apresenta a proporção atual e a dimensionada para o hospital, sem as categorias médica e de enfermagem.

Os dados evidenciam que há necessidade de ajustar as proporções atuais em relação ao quadro administrativo, técnico de apoio à assistência e, terceirizáveis.

Com o dimensionamento, a proporção de pessoal de cargos de natureza administrativa atual de 33% passa a 43%; de técnico de apoio à assistência de 45% para 48% e de terceirizáveis de 22% para 9%.

Gráfico 1: Proporção (%) de Pessoal por Área de Atividade/tipo - 2013



Fonte: CAMPOS, *et al.*, 2013.

A comparação entre a proporção do quadro atual e o dimensionado, permite identificar que no momento atual os terceirizados têm contribuição na dinâmica de funcionamento do hospital, suprindo principalmente o quadro de necessidades da categoria administrativa. O dimensionamento das categorias médica e de enfermagem foi coordenado pela diretoria técnica e vice-diretoria de enfermagem, e em dado momento, a área de recursos humanos condensou os estudos para atender aos objetivos descritos.

Na Tabela 1, a classificação de cargos e tipos de atividades em área crítica fim, crítica não fim e administrativa foi baseada em um estudo de dimensionamento realizado no Ministério da Educação (FERNANDES, 2010).

Tabela 1: Proporção de pessoal por cargo/ tipo de atividade – 2013

ATIVIDADE	CARGO/TIPO	PERCENTUAL
FIM CRÍTICA	Médico	17,1%
	Enfermeiro	12,6%
	Técnico de Enfermagem	41,2%
	Subtotal	70,9%
FIM NÃO CRÍTICA	Demais Prof. de Saúde	13,6%
ADMINISTRATIVA	Administrativos	14,6%
	Outros cargos	0,9%
	Subtotal	29,1%
	TOTAL	100,0%

Fonte: Autores, 2013.

Os dados apresentados na Tabela 1 correspondem ao dimensionamento integral realizado no HC/UFMG, com o percentual de pessoal ou por cargo e ou por tipo de atividade. O dimensionamento considerou a capacidade instalada do Hospital de 550 leitos, 95 de CTI, 4.000 consultas de emergência/mês e 52.000 consultas ambulatoriais/ mês, dentre outros.

O trabalho contemplou o levantamento dos postos de trabalho, vagas não repostas e demandas para atendimento à legislação. Foram aplicados índices de segurança técnica que variaram entre 5% a 15%, de acordo com o perfil do cargo.

Os cargos relativos à atividade fim crítica correspondem a mais de 70% do total, aos quais 53,8% correspondem a equipe de enfermagem. Estes resultados apontam que, a maior proporção de pessoal no estudo de dimensionamento do HC/UFMG ficou respectivamente no quadro de enfermagem e de médicos. Quando somadas as proporções das atividades fim não crítica, mais de 84% dos profissionais são para a assistência ao paciente.

Atualmente são atividades terceirizadas no HC/UFMG, a higienização e parte da equipe que atua nos processos de apoio à assistência, como lavanderia, portaria, caldeira, cozinha e etc. O dimensionamento considerou as demandas de pessoal por atividade e cargos, gerando um diagnóstico das necessidades de recursos humanos do hospital. A decisão quanto aos cargos e atividades a serem terceirizadas poderá gerar um ajuste nas proporções descritas na Tabela 1. No âmbito externo, observa-se uma tendência de inclusão no processo de terceirização, das atividades de manutenção, engenharia e administrativa de suporte.

CONCLUSÃO

O princípio básico que norteou o processo de dimensionamento de recursos humanos no HC/UFMG foi a participação efetiva das lideranças. Estas foram chamadas a descrever a situação e orientadas a definirem suas necessidades, de acordo com os critérios pré-estabelecidos de vagas em aberto, atendimento à legislação, e adequação dos processos de trabalho, com vistas a otimização da capacidade de oferta, sob a égide da eficiência para a melhor gestão dos recursos públicos.

O estudo de dimensionamento possibilitou realizar um diagnóstico situacional e necessário de recursos humanos ao apresentar, com detalhes, o retrato atual e as necessidades do hospital em cada unidade/posto de trabalho.

Como ganho adicional, o diagnóstico tem possibilitado melhor qualidade nas discussões de dimensionamento, frente ao novo modelo de gestão em transição, sendo implementado pelo governo federal.

Ao se apresentar as análises de proporções de RH, por área e atividade, excluindo médicos e enfermagem e, por cargo e área de atividade incluindo estas categorias, espera-se

que o estudo possa contribuir e balizar outros dimensionamentos de pessoal em hospitais e que estes possam ser aplicados, independente do perfil da instituição.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Lismar Isis. **Impacto da implantação do sistema de gestão da qualidade em hospitais acreditados com excelência pelo Sistema Brasileiro de Acreditação ONA**. 2008. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde: Infectologia e Medicina Tropical) - Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

CAMPOS, Lismar Isis. et al. Modelo de dimensionamento de pessoal aplicado em um hospital público universitário de Belo Horizonte. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE QUALIDADE EM SERVIÇOS E SISTEMAS DE SAÚDE: PERSPECTIVAS DA QUALIDADE EM REDES DE ATENÇÃO À SAÚDE, 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Centro de Convenções Rebouças, 2013. p. 504-508.

GIL, et al. Dimensionamento de pessoal de enfermagem e grau de dependência do paciente em um hospital universitário. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 13, n. 13, jul/set. 2011. Disponível em: <<http://www.fen.ufg.br/revista/v13/n3/v13n3a11.htm>>. Acesso em 05. Abr. 2013.

FERNANDES, Gisele Pesquero, et al. **Método de dimensionamento de recursos humanos para os hospitais universitários federais**. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior, Diretoria de Hospitais Universitários Federais e Residências de Saúde. Coordenação dos Hospitais Universitários Federais. Brasília: Documento, 2010.

MACHLINE, Claude; PICCHIAI, Djair. **O dimensionamento dos recursos humanos na área operacional da empresa FGV**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. 2009. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00175_PCN66820.pdf> Acesso em 02 Abr. 2013.

MALIK, Ana Maria. **Relatório de pesquisa Nº 9/2000. EAESP/FGV/NPP** - São Paulo: NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES. 2000.

PICCHIAI, Djair. **Parâmetros e indicadores de dimensionamento de pessoas em hospitais**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. 2009. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/RELATORIO1_05_11_2009%20_2_.pdf>. Acesso em: 26 Fev. 2013.

Recebido em: 28 nov. 2013.

Avaliado em: 29. nov. 2013.

Publicado em: 15 jul. 2014.