



# Compromisso com a Qualidade Hospitalar

---

## MANUAL DE INDICADORES RECURSOS HUMANOS



NAGEH PESSOAS  
2014



## **CQH – Compromisso com a Qualidade Hospitalar**

É um programa de adesão voluntária, com o objetivo é contribuir para a melhoria contínua da qualidade hospitalar estimulando a participação e a auto-avaliação das organizações envolvidas com um forte componente educacional que resulta no incentivo à mudança de atitudes e de comportamentos.

Outro aspecto relevante do programa é o Incentivo ao trabalho coletivo, por meio de grupos multidisciplinares.

### **MISSÃO**

A missão do Programa é contribuir para a melhoria contínua da qualidade do atendimento nos serviços de saúde mediante metodologia específica.

### **VALORES**

**Ética:** A participação no Programa CQH requer integridade, honestidade moral e intelectual e o respeito à legislação vigente sob todos os aspectos.

**Enfoque educativo:** O Programa CQH promove o aprendizado a partir da reflexão e da análise crítica como dos processos e resultados.

**Autonomia técnica:** O Programa CQH tem autonomia técnica para ser conduzido, independentemente de injunções que contrariem os princípios definidos em seus documentos básicos: Missão, Valores, Visão, Estatuto e Metodologia de Trabalho.

**Simplicidade:** O Programa CQH busca a simplicidade. As regras são adequadas à realidade dos serviços de saúde brasileiros.

**Voluntariado:** O Programa CQH incentiva a participação voluntária dos serviços de saúde, interpretando a busca da melhoria da qualidade como manifestação de responsabilidade pública e de cidadania.

**Confidencialidade:** O Programa CQH trata todos os dados relacionados às suas atividades de maneira confidencial, preservando a identificação dos participantes.



## Produtos do CQH

1. Avaliação da Qualidade
2. Banco de dados
3. Cursos
5. Modelo de Gestão
6. Prêmio Nacional da Gestão em Saúde - PNGS
7. **Núcleos de Apoio a Gestão Hospitalar – NAGEH**
  - Infecção Hospitalar
  - Enfermagem
  - Nutrição
  - Farmácia
  - Hospitais Pediátricos
  - Clientes
  - **Pessoas (Recursos Humanos)**

### NAGEH – Núcleo de Apoio a Gestão Hospitalar

São Grupos de Estudo, formados por profissionais, a partir da manifestação de interesse, de diferentes organizações e serviços de saúde com objetivo de estimular a troca de informação e melhoria da qualidade dos serviços, por meio da criação, padronização e validação de indicadores.

Os Grupos de Estudo caracterizam-se como um importante espaço de aprendizado organizacional e um diferencial ao programa – CQH – como ferramenta para a construção de um Modelo de Excelência em Gestão.

### NAGEH – Pessoas (Recursos Humanos)

O Núcleo de Apoio a Gestão Hospitalar – Pessoas (Recursos Humanos), constituído em novembro de 2013, têm por objetivo gerar relatórios por meio da transformação de dados em informações, de forma sistemática, a criação de indicadores.

Estes instrumentalizarão os profissionais da área de recursos humanos para tomada de decisão, com o estímulo às boas práticas no gerenciamento de gestão de pessoas.

Uma das estratégias a serem utilizadas para o alcance dos objetivos denomina-se *benchmarking* uma ferramenta importante que, a partir da comparação do melhor desempenho, resulta em aprendizagem e melhoria contínua.



Esta iniciativa permitirá aos profissionais e gestores de pessoas o desenvolvimento de uma sistemática de medição não só do que é importante, mas também o quanto é verdadeiramente importante, evidenciando oportunidade de melhoria a partir:

- do conhecimento da situação atual;
- do auxílio na construção de metas futuras;
- da avaliação dos resultados em relação à meta; e,
- da oferta de tangibilidade às atividades de gestão de pessoas.

Segundo estudiosos, os indicadores de pessoas serão considerados eficazes se forem úteis na identificação de problemas e servirem, a partir de seu acompanhamento, de base para intervenção de melhoria. A prática de mensuração deve se tornar um hábito, com conseqüente fortalecimento da área, bem como maior transparência e capacidade de comunicação entre os pares da organização.

*“Não se gerencia o que não se mede não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, ou seja, não há sucesso no que não se gerencia.”*

*W.Edwards Deming*

## **Como participar do NAGEH – Pessoas (Recursos Humanos)**

A organização de saúde que tiver interesse em participar do Grupo de Estudo de Indicadores de Pessoas (Recursos Humanos) deverá cadastrar se por meio do **TERMO DE PARTICIPAÇÃO** (impresso CQH – 20) e o preenchimento do **CADASTRO MÉDICO-HOSPITALAR** (impresso CQH-02), a ser encaminhado ao Núcleo Técnico do CQH, situado na Sede da Associação Paulista de Medicina - APM, sito a Avenida Brigadeiro Luiz Antonio, 278 – 7º andar – São Paulo – Capital.

A participação do hospital efetiva-se com:

- a participação do profissional indicado a fazer parte do Grupo de Estudo; e,
- com o envio dos relatórios de indicadores mensais.

## **Informações**

e-mail: [nageh.pessoas@apm.org.br](mailto:nageh.pessoas@apm.org.br)

tel.: (11) 3188 4213

(11) 3188 4214



## TERMO DE PARTICIPAÇÃO (impresso CQH – 20)



**PROGRAMA CQH  
COMPROMISSO COM A QUALIDADE HOSPITALAR**

**TERMO DE PARTICIPAÇÃO NO GRUPO DE INDICADORES DE PESSOAS  
NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO HOSPITALAR – CQH-20**

Pelo presente Termo de Participação, o Hospital \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, CNPJ: \_\_\_\_\_

localizado na cidade de \_\_\_\_\_, Estado de \_\_\_\_\_,  
Matrícula CQH \_\_\_\_\_, declara, pelo seu representante abaixo-assinado, a sua concordância com as normas e procedimentos do Programa CQH – Compromisso com a Qualidade Hospitalar mantido pela Associação Paulista de Medicina e Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo, e administrado pela Sociedade Médica Paulista de Administração em Saúde.

Pelo presente, assume o compromisso de:

1. Colaborar para a melhoria contínua da qualidade do atendimento médico-hospitalar;
2. Promover o aprimoramento e desenvolvimento dos seus recursos humanos em todos os níveis;
3. Desenvolver um programa de qualidade com os representantes das Unidades participantes.

Entendemos que todas as informações fornecidas pelo hospital serão tratadas dentro dos princípios éticos e qualquer divulgação dos dados referentes aos hospitais participantes será feita apenas pelo código da Unidade.

Data: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: Diretor Geral do Hospital

Assinatura: \_\_\_\_\_



Carimbo do hospital

**INTERLOCUTORES:**

Gerente de RH:		
	Nome	Assinatura
E-mail:		
Telefone:		

Responsável pelo preenchimento:		
	Nome	Assinatura
E-mail:		
Telefone:		



## CADASTRO MÉDICO-HOSPITALAR (impresso CQH-02)


**PROGRAMA CQH  
COMPROMISSO COM A QUALIDADE HOSPITALAR**
**CADASTRO MÉDICO-HOSPITALAR – CQH-02  
IDENTIFICAÇÃO DO ESTABELECIMENTO HOSPITALAR**

Data:	_____	Matrícula CQH:	_____
Razão Social:	_____		
Nome Fantasia:	_____		
CNPJ:	_____		
Endereço:	_____		
Bairro:	_____		
Município:	_____	Estado:	_____
CEP:	_____		
Telefone (____):	_____		
Fax (____):	_____		
Endereço eletrônico (E-mail):	_____		

**CARACTERÍSTICAS GERAIS DO ESTABELECIMENTO**

<b>Natureza Jurídica do Estabelecimento:</b>		
<input type="checkbox"/> Privado Lucrativo	<input type="checkbox"/> Privado Não Lucrativo	<input type="checkbox"/> Público Federal
<input type="checkbox"/> Público Estadual	<input type="checkbox"/> Público Municipal	
<b>Tipo de Estabelecimento Hospitalar:</b>		
<input type="checkbox"/> Hospital Geral	<input type="checkbox"/> Hospital Especializado – Qual:	
<b>O Estabelecimento dispõe de:</b>		
<input type="checkbox"/> Pronto Socorro	<input type="checkbox"/> Pronto Atendimento	
<input type="checkbox"/> Ambulatório		


**PROGRAMA CQH  
COMPROMISSO COM A QUALIDADE HOSPITALAR**
**LEITOS HOSPITALARES**

	Leitos Operacionais	Número de leitos
A	Unidades de Internação (todas as Clínicas)	
B	Unidade de Terapia Intensiva (todas as UTIs)	
C	Leitos de observação com permanência acima de 24 horas	
	Total de leitos	



## SUMÁRIO

Apresentação .....	8
Introdução .....	9
Indicadores .....	10
Tipos de Indicadores .....	12
Processo de Identificação dos Indicadores NAGEH Pessoas .....	13
Indicador	
Eixo: Sistema de Trabalho	
Ficha de Caracterização da Força de Trabalho .....	17
Ficha Técnica 1.0 - Taxa de Absenteísmo .....	19
Ficha Técnica 2.0 - Taxa de Rotatividade .....	20
Ficha Técnica 2.0.1 - Taxa de Admissão .....	21
Ficha Técnica 2.0.2 - Taxa de Desligamento.....	22
Ficha Técnica 3.0 - Índice de Pessoal por Leito .....	23
Ficha Técnica 4.0 - Índice de Preenchimento de Vaga .....	24
Ficha Técnica 5.0 - Índice de utilização plano de sucessão para preenchimento de vaga de liderança.....	25
Eixo: Capacitação e Desenvolvimento	
Ficha Técnica 6.0 - Índice de Treinamento .....	26
Eixo: Bem Estar, Saúde do Trabalhador e Qualidade de Vida	
Ficha Técnica 7.0 - Taxa de Acidente de Trabalho .....	27
Responsáveis pelos Eixos .....	28
Relação de Instituições Participantes .....	29
Referencial Bibliográfico .....	31



## AGRADECIMENTO

Gostaríamos de expressar os nossos agradecimentos as pessoas e organizações cujas contribuições foram indispensáveis para a preparação deste Manual.

Agradecimento especial para Mirian Hisayo Nagai.

## APRESENTAÇÃO

O Manual de Indicadores do Núcleo de Apoio a Gestão Hospitalar (NAGEH) – Pessoas (Recursos Humanos) é uma resposta à necessidade de criar uma referência abrangente e acessível para o monitoramento da gestão de pessoas, para auxiliar os gestores na tomada de decisão, tendo como instrumento o uso de indicadores.

A relação de indicadores aqui apresentados é resultado de pesquisa bibliográfica, considerando as métricas mais tradicionais e critérios apontados no modelo de excelência em gestão, na expectativa de que se torne importante ferramenta para a utilização eficaz dos dados, a serem utilizados e que serão avaliados quantitativamente e qualitativamente para melhor compreensão da área de gestão de pessoas.

Por fim, em que pese o esforço na construção deste manual, provavelmente haverá espaço para o aperfeiçoamento e oportunidade de melhoria. De forma que estamos abertos a críticas e sugestões.

**Maria Aparecida Novaes**  
**José Genival da Silva**





## INTRODUÇÃO

O conceito de Gestão de Pessoas decorre da evolução organizacional, influenciada pelas Teorias de Administração, nas funções de recursos humanos. Inicialmente a área de recursos humanos, denominada e identificada como Departamento de Pessoal, ocupava-se dos processos, das tarefas, das rotinas administrativas, muito embora fosse reconhecidamente como de suma importância para a administração.

Nos anos de 60 e 70, a área de recursos humanos passou a incorporar teorias que valorizavam o elemento humano dentro das organizações, invertendo a visão predominante de alcance de meta centrada, prioritariamente, na otimização de custos para a busca de valorização das pessoas. A área passou então a incorporar aspectos relacionados a treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de gerentes que reconhecessem as expectativas dos empregados, motivando-os e envolvendo-os nos processos realizados pela organização.

Na década de 80, a evolução da área de recursos humanos, resultou em um sistema de gestão de pessoas vinculadas às estratégias organizacionais, assumindo o papel de definir diretrizes específicas para a sua área, derivada das estratégias da organização, observados os fatores internos e externos ao contexto organizacional, conciliando-os aos interesses da força de trabalho.

Para GIRARDI (2009, p.27), a área de gestão de pessoas, percebida como estratégica, oferece a organização o suporte necessário ao desenvolvimento de sua estratégia para o planejamento. Planejamento este que estabeleçam ações, com objetivos de médio e de longo prazo, que agreguem valor ao negócio e garantam vantagem competitiva.

Segundo Burmester, H. (2012), a área de gestão de pessoas não conseguirá realizar uma contribuição efetiva na obtenção de resultados significativos para a organização se não houver no conteúdo das políticas, práticas de gestão que contemplem a diversidade de anseios e necessidades das pessoas, promovidas pelo desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação. A estrutura deve criar condições para que as iniciativas das pessoas se manifestem na mesma forma que devem estabelecer enfoque para remuneração e reconhecimento.

Muitos profissionais da área de gestão de pessoas ainda se perguntam de que forma as práticas de RH podem contribuir para o negócio? Que práticas podem ser destacadas para agregar valor ao negócio? Que medidas podem impulsionar melhor desempenho organizacional e a garantia da vantagem competitiva?

Acreditamos que o primeiro passo seja alinhar o interesse das pessoas com os objetivos estratégicos da organização, vez que o sucesso dela depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, atitudes e motivação para o trabalho, advindo das pessoas.



Neste aspecto existem pontos fundamentais a serem considerados:

- definição e implementação da organização do trabalho, onde serão definidas as formas de organizar a força de trabalho (organograma);
- a clara definição dos requisitos necessários à ocupação de um cargo, atribuídos às práticas de seleção e contratação;
- o desenvolvimento de programas de integração, oportunidade para a apresentação ao recém contratado, a realidade da organização e o que se espera dele;
- o gerenciamento do seu desempenho e o reconhecimento das contribuições significativas;
- treinamento, a partir da identificação de necessidades de capacitação, com o objetivo de sedimentar o conhecimento e desenvolver novas habilidades, além do desenvolvimento de mecanismos de educação para práticas cidadãs; e
- a implementação de ações que contribuam para a manutenção de um ambiente seguro, que gere bem estar e satisfação e que permita as pessoas manter-se saudáveis dentro e fora do ambiente de trabalho.

Outro ponto relevante é avaliar os resultados, a partir de dados qualitativos e quantitativos, para que se tenha um panorama do grau de sucesso ou insucesso das organizações.

As medidas de RH devem estar voltadas para os negócios, transcendendo a análise do desempenho de treinamento, custos com empregados, horas trabalhadas, etc. Se as funções de RH impactam no desempenho da organização, as novas medidas precisam ser realinhadas e voltadas aos negócios e devem incidir sobre a gestão de pessoas: sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida.

As pessoas não são recursos, elas têm recursos – conhecimentos, capacidade, experiência, o que fundamenta a idéia de que quem utiliza os recursos humanos hoje em dia na realidade administra talentos, competências e valores. Ou seja, não são as instituições que têm as pessoas, são as pessoas é que fazem as instituições (OPAS/OMS, 2004).

## INDICADORES

Indicadores são medidas ou mensurações que nos ajudam a entender o tamanho, valor ou representatividade de uma variável. É um número que conta uma história, uma importante ferramenta de gestão que por meio de conceitos e fórmula, contribui para o monitoramento de um determinado processo ou de uma situação, com a identificação dos avanços e eventuais necessidades de novas formulações, ou correção dos problemas e redirecionamento das decisões gerenciais. Em geral se expressa na forma de porcentagens ou frações, que permitem o estabelecimento de padrões de acompanhamento.

Uma das principais finalidades do indicador é mensurar determinado aspecto de uma realidade, descrevê-lo e compará-lo com bases anteriores.



Takashina, Flores (1997, p.19) definem os indicadores como “formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos”. Eles devem ser utilizados pelas organizações para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos produtos / processos, ao longo do tempo.

Segundo John Sullivan, o indicador cumpre bem o seu papel quando “informa e/ou convence alguém de alguma idéia” e para tanto deve ser:

- Específico: representando claramente o que se pretende atingir
- Mensurável: a sua quantificação tem de ser possível
- Atingível: ser realista e concreto
- Relevante: preciso e desafiador
- Temporizado: tenha um período de tempo definido

No entanto, para que possa ser considerado eficaz, deve possuir características principais:

- **Simplicidade:** deve ser de fácil levantamento e compreensão tanto pelos responsáveis pela mensuração como pelos usuários;
- **Rastreabilidade:** os dados devem ser identificados, possibilitando seu registro e manutenção, de modo a permitir a montagem de séries históricas para comparação;
- **Acessibilidade:** deve ser de fácil acesso e coleta, evitando distorções e prazos muito longos para sua obtenção, o que desatualizaria a informação;
- **Baixo custo:** deve utilizar relatórios e boletins existentes, evitando a criação de novos instrumentos de coleta. No entanto se for imprescindível, que possa ser gerado com o menor custo possível, de forma que este valor seja inferior ao benefício que pode proporcionar;
- **Estabilidade:** a permanência de rotinas deve permitir a montagem de comparações em prazos mais longos;
- **Abordagem experimental:** todo indicador deve ser testado na prática antes de sua implantação em larga escala.

É muito comum dizer que aquilo que não é medido não pode ser gerenciado. Assim, indicadores devem subsidiar ações de melhoria. No entanto, muitas vezes um indicador, isoladamente, nada informa, ou seja, ele deve ser então analisado em conjunto com outros e considerar também, sempre que possível, parâmetros, de mercado.

As características acima devem nortear a criação e manutenção de indicadores em todas as áreas da organização, inclusive em Gestão de Pessoas.

Além de possibilitar um olhar “para dentro” da organização, os indicadores também devem permitir que a organização “olhe para fora”, possibilitando que os processos internos possam ser comparados com similares no mercado, dentro ou fora do setor de atuação. A comparabilidade torna-se importante, na medida em que permite que empresas de excelência sirvam como parâmetro, como referência para as demais na busca de oportunidades de melhoria, a isso damos o nome de *benchmarking*.



O termo pode ser definido como um processo contínuo de comparar resultados de uma organização, utilizando indicadores estabelecidos. A Fundação Nacional da Qualidade FNQ (2008), considera o benchmarking como uma atividade de comparar os resultados de uma organização com aqueles alcançados por outras organizações para avaliar o desempenho alcançado e identificar diferenciais favoráveis, que deverão ser mantidos, ou desfavoráveis, que deverão ser tratados.

É uma atividade contínua, que pode abranger a comparação de estratégias, produtos, serviços, operações e processos, podendo ser realizada, inclusive, com líderes de outros ramos que não o da organização.

## TIPOS DE INDICADORES

As unidades de medidas mais comuns são:

<b>Quantitativos</b>	Envolve o uso de critérios objetivos, lógicos e racionais. Geralmente usados quando necessitamos de dados numéricos sobre processos ou fenômenos em que queremos manter o controle.	<b>Exemplo:</b> Número de empregados; Absentéismo; Média salarial; etc.
<b>Qualitativos</b>	Envolve o uso de métricas potencialmente subjetivas e discricionárias derivadas, da percepção humana e, influenciada pelos valores, crenças e costume das pessoas. Depende do ponto de vista do avaliador.	<b>Exemplo:</b> Satisfação das pessoas sobre a gestão da área de recursos humanos.  Satisfação das pessoas em relação aos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho.
<b>Eficiência</b>	Está associado ao processo, ao meio, ao consumo dos recursos utilizados para a obtenção de certos resultados. O que significa dizer “fazer certo” dentro dos procedimentos, dos recursos e fluxo operacional definido.	<b>Exemplo:</b> 100% dos profissionais selecionados apresentam perfil adequado e em conformidade com o desenho do cargo.
<b>Eficácia</b>	Está associado à finalidade, ao objetivo, ao propósito de determinada ação ou conjunto de ações. O que significa dizer “fazer certo a coisa certa”, atingindo o propósito, o alvo.	<b>Exemplo:</b> O projeto de capacitação atingiu 100% dos objetivos propostos.
<b>Simples</b>	São normalmente auto-explicativos e traduzem, demonstram, explicitam, dão a dimensão da quantidade, do tamanho ou da importância de uma determinada variável. Demonstram um determinado aspecto da realidade ou apresentam uma relação entre variáveis.	<b>Exemplo:</b> Índice de rotatividade do mês de agosto de 2013 foi igual a 6,8%.
<b>Composto</b>	São os que resultam da combinação de diversos indicadores, cada qual com o seu grau de importância, peso ou representatividade. Representa de forma sintética, um conjunto de aspectos da realidade.	<b>Exemplo:</b> Avaliação de Desempenho que envolve a combinação de fatores relacionados à competência e os pesos a eles atribuídos.

## O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES – NAGEH PESSOAS

O processo teve início com a sensibilização dos profissionais que demonstraram interesse em participar do Grupo de Estudo.

Houve convite inicial que incluiu a apresentação de se constituir Grupo de Estudo com o objetivo de criar e identificar indicadores que instrumentalizem os Gestores de Pessoas para tomada de decisão e estímulo a boas práticas no gerenciamento de indicadores relacionados a pessoas.

Participaram deste primeiro encontro 49 profissionais da área de gestão de pessoas, que representaram 30 instituições privadas e públicas de saúde, da capital, interior e outros estados.

A partir da demonstração de interesse, com o envio do TERMO DE PARTICIPAÇÃO NO GRUPO DE INDICADORES DE PESSOAS – CQH 20, os participantes, foram convidados ao segundo encontro denominado “Reunião de Contrato”, com a finalidade de implicá-los na construção do Grupo de Estudos que:

- Desenvolverá atividade voluntária
- Disponibilizará informações para comparações entre hospitais associados
- Desenvolverá treinamento e materiais para publicação
- Revisará as fichas técnicas de indicadores
- Dará consistência aos dados por meio de avaliação rotineira e revisão anual
- Discutirá rotineiramente os dados e indicadores

com expectativa de ser reconhecido como espaço para troca de experiências entre unidades de saúde e profissionais da área, no quesito indicador de gestão de pessoas.

## ANÁLISE E SELEÇÃO DE INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

A análise e seleção dos indicadores ocorreram durante os dois primeiros encontros de Grupo de Estudo, ocorridos no mês de novembro e dezembro de 2013.

Foi entregue aos participantes uma lista com 30 (trinta) indicadores de recursos humanos, resultado de pesquisa bibliográfica, agrupados em três eixos, a saber: sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento e bem estar e saúde do trabalhador.

Os participantes com material recebido, explicado e com atividades definidas, passaram a analisar, discutir em grupo e escolher os indicadores.

## CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

Os subgrupos, após análise da relação dos indicadores consideraram na sua escolha os seguintes critérios:

- ser de relevância para a gestão de pessoas
- ser de fácil captação e mensuração
- ter possibilidade de comparação observado o perfil dos hospitais participantes



Para a obtenção do consenso coletivo, foi apresentada uma nova lista de indicadores, desta vez 16 (dezesseis) indicadores pré-escolhidos a fim de apurá-los frente aos critérios de seleção.

Os participantes analisarão os indicadores, quanto à manutenção, exclusão ou inclusão de novos. E após esta análise, obteve-se a segunda seleção de indicadores que totalizam em 10 (dez) indicadores, agrupados segundo os eixos: sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento e bem estar e saúde do trabalhador, a saber:

## **RELAÇÃO DE INDICADORES IDENTIFICADOS PARA NAGEH PESSOAS: 2013-2014**

### **EIXO 1 : SISTEMA DE TRABALHO – PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO**

Neste item estão identificados os indicadores que caracterizam a força de trabalho, fundamentais para a compreensão dos resultados organizacionais. Tem por objetivo ajudar a compreender a força de trabalho, de modo a permitir o agrupamento de indicadores quantitativos que servirão de base para o cálculo de outros indicadores.

#### **Referência para este item:**

- Gênero
- Faixa etária
- Escolaridade
- Tempo de permanência média na empresa
- Número de funcionários por jornada de trabalho
- Número de funcionários: médico, enfermeiro, enfermagem, administrativo e apoio assistencial
- Número de estagiários, aprimorandos e terceiros

### **EIXO 1 : SISTEMA DE TRABALHO – PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO**

Neste item estão identificados os indicadores responsáveis por medir o grau de ausência ao trabalho e volume de entradas e saídas de pessoal que, muitas vezes são realizados e controlados pelas empresas de forma rotineira e operacional, mas que na verdade são fontes de análise do clima organizacional e podem apoiar na definição de ações estratégicas na atração e na retenção dos profissionais.

#### **Indicador (es) para este item:**

- Absenteísmo
- Rotatividade
- Admissão
- Desligamento

### **EIXO 1 : SISTEMA DE TRABALHO – PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO**

Neste item estão identificados os indicadores que pretendem conhecer e acompanhar a relação entre o número de profissionais e o número de leitos ativos da Unidade.

#### **Indicador (es) para este item:**

- Número de profissionais por leitos ativos



### **EIXO 1 : SISTEMA DE TRABALHO – REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS**

Neste item estão identificados os indicadores que referem ao investimento das empresas na força de trabalho, tanto como recursos humanos como nas relações de trabalho. Os indicadores são expressos em dinheiro, e permitirá, no conjunto de remuneração e benefícios analisar se são competitivos e interferem na capacidade de retenção dos profissionais.

#### **Indicador (es) para este item:**

- Salário médio por categoria profissional

### **EIXO 1 : SISTEMA DE TRABALHO – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Neste item estão identificados os indicadores que pretendem conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a eficácia dos processos de recrutamento e seleção.

#### **Indicador (es) para este item:**

- Tempo médio de recrutamento/ Número de processos de recrutamento por grupo de cargo

### **EIXO 2: CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

Neste item serão identificados os indicadores referentes aos investimentos em desenvolvimento humano que, por sua vez, devem criar competência, agregar valor para os clientes, gerar novos negócios, e obter o retorno do investimento financeiro desejado.

#### **Indicador (es) para este item:**

- Tempo de treinamento/ Número de profissionais

### **EIXO 3: BEM ESTAR e SAÚDE DO TRABALHADOR**

Neste bloco encontram-se os dados nos ajudarão na compreensão dos aspectos, fatores, indicadores capazes de dar visibilidade ao nível de qualidade do ambiente organizacional. São indicadores de abordagem mais ampla e menos operativa, refletem a ação da liderança e da percepção das pessoas no contexto organizacional.

#### **Indicador (es) para este item:**

- Número de Acidente(s) de trabalho típico
- Número de Acidente(s) de trabalho com afastamento  $\leq$  15 dias
- Número de Acidente(s) de trabalho com afastamento  $\gt$  15 dias
- Número de Afastamento por CID (Código de Identificação de Doenças)

A partir da definição dos indicadores de recursos humanos selecionados, a coordenação do NAGEH Pessoas, desenhou o *layout* para a **ficha técnica de indicadores**, a ser utilizado como modelo para a construção e uso de indicador.

Esta ficha foi resultado de analisando dos recursos disponíveis sobre este tema, onde foi possível constatar que não existe um procedimento único ou um modelo padrão.

Neste sentido apresentamos uma seqüência de itens que são identificados, no seu conjunto, como

#### **FICHA TÉCNICA DE INDICADORES:**



Número da Ficha	Indica sua numeração sequencial.
Critério	Define o eixo: Sistema de Trabalho; Capacitação e Desenvolvimento e Bem Estar, Saúde do Trabalhador e Qualidade de Vida.
Nome do indicador	Características que definem o indicador, a forma como ele se expressa, bem como sua delimitação em relação à forma, espaço e ao tempo.
Objetivo	Justificativa para sua criação, motivo principal, mola propulsora.
Fórmula	Método de cálculo para a obtenção do indicador.
Unidade	Definição se refere a uma taxa, um índice ou valor absoluto.
Descrição	São informações agregadas para compreensão da fórmula e dos termos que a compõem.
Abrangência	Representam a segmentação pelo qual o indicador será apresentado, conforme a necessidade pertinência das características que definem o indicador.
Setor responsável pelos dados	Responsável ou unidade responsável pela elaboração e atualização do indicador.
Metodologia de apuração	Forma de obtenção dos dados e como deverão ser tratados.
Freqüência	Número de vezes que o indicador será medido e analisado.
Partes interessadas	Identificar setores / clientes que receberão o resultado obtido do indicador
Referência	Apontar referencial bibliográfico, quando for o caso, utilizado na construção do indicador
Observação	

A seguir as **FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS – NAGEH PESSOAS**





	<b>EIXO: SISTEMAS DE TRABALHO</b> <b>Perfil da Força de Trabalho</b>
<b>INDICADOR:</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Identificar o número de colaboradores para subsidiar os demais indicadores, referente à força de trabalho	
<b>UNIDADE:</b> Números absolutos ou percentuais (%)	
<b>DESCRIÇÃO:</b> Resulta da contagem aritmética simples.	
<b>SETOR RESPONSÁVEL PELOS DADOS:</b> Recursos Humanos	
<b>METODOLOGIA DE APURAÇÃO DO INDICADOR/ COLETA E ORIGEM DOS DADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de profissionais por categoria funcional:</b> É preenchido pelo RH em uma planilha com os dados extraídos do sistema e enviado mensalmente.</li> </ul>	
<b>PARTES INTERESSADAS:</b> Diretoria Clínica, Diretoria Técnica, Gerência de Enfermagem, Gerência de Hotelaria, Gerência de Qualidade Hospitalar, Presidência, Superintendência de Administração e Finanças.	

Sexo	Masculino ( ) Feminino ( )	Anual: considerar 31/12/ano
Idade	18 – 24 25 – 34 35 – 44 45 – 54 55 – 64 Acima de 65 (inclusive)	Anual: considerar 31/12/ano
Escolaridade	Ensino fundamental Ensino médio Ensino superior Pós-Graduação Mestrado Doutorado	Anual: considerar 31/12/ano
Quantidade por jornada de trabalho	Jornada de 120 horas Jornada de 180 horas Jornada de 240 horas	Mensal: considerar o último dia do mês
Tempo de permanência média na empresa	Até 3 anos De 3 a 7 anos De 7 a 11 anos De 11 a 15 anos De 15 a 20 anos De 20 a 25 anos De 25 a 30 anos De 30 a 35 anos Acima de 35 anos	Anual: considerar 31/12/ano



Número da força de trabalho	<p>Estagiários</p> <p>Aprimorandos</p> <p>Terceiros</p> <p>Médico (assistencial)</p> <p>Médico (auditor, perito, vigilância, pesquisa, ensino e planejamento)</p> <p>Enfermeiro (assistencial)</p> <p>Enfermeiro (auditor, vigilância, pesquisa, ensino e planejamento)</p> <p>Enfermagem</p> <p>Administrativo (nível superior)</p> <p>Administrativo (nível médio)</p> <p>Apoio Assistencial (nível superior)</p> <p>Apoio Assistencial (nível médio)</p>	<p><i>(considerar o último dia do mês)</i></p> <p>Médico: a partir de 20 horas</p> <p>Médico: a partir de 20 horas</p> <p>Considerar Auxiliar e Técnico de Enfermagem</p> <p>Considerar profissionais de ensino superior: Administrador, Contador, Economista, Diretores, Gerentes, Engenheiros, Estatísticos, Informática, Arquitetos, Redatores, Segurança do Trabalho, Analistas de Recursos Humanos, Auditores, etc.</p> <p>Considerar profissionais de ensino médio: Escriturário, Assistente Administrativo, Motorista, Contador, Técnico de Edificação, Chefes, Encarregados, Diretor, Técnicos de Informática, Técnicos de Recursos Humano, Técnicos de Contas a Pagar, Técnicos de Segurança do Trabalho, etc.</p> <p>Considerar profissionais de ensino superior: Físico, Químico, Assistente Social, Psicólogo, Biologista, Biomédico, Fisioterapeuta, Fonoaudiólogo, Farmacêutico, Terapeuta Ocupacional, Engenheiro Sanitário, Nutricionista, etc.</p> <p>Considerar profissionais de ensino médio: Técnico de Laboratório, Técnico de Radiologia, Técnico de Aparelho de Precisão, Técnico Químico, etc.</p>
-----------------------------	---	--

<b>FICHA TÉCNICA nº.: 1.0</b>	<b>EIXO: SISTEMAS DE TRABALHO</b> <b>Perfil da Força de Trabalho</b>			
<b>INDICADOR: Taxa de Absenteísmo</b>				
<b>OBJETIVO:</b> Medir a disponibilidade de hora/funcionário para o desempenho das atividades.				
<b>FÓRMULA:</b> Número de horas/homem ausentes x 100 / Número de horas/homem trabalhadas				
<b>UNIDADE:</b> %				
<b>DESCRIÇÃO:</b> Relação porcentual entre o número de horas/homem ausentes e o número de horas/homem trabalhadas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de horas/homem ausentes:</b> É o número mensal de horas ausentes dos funcionários próprios em qualquer regime de contratação do hospital pelo número de horas que cada um deveria trabalhar. Considerar todas as faltas, inclusive as justificadas. Não incluir: férias e licenças legais (acima de 15 dias ininterruptos).</li> <li>• <b>Número de horas/homem trabalhadas:</b> É o número total de horas trabalhadas de funcionários próprios do hospital pelo número de horas previstas para cada um, em contrato de trabalho. Não incluir médicos (CLT ou não) em função assistencial.</li> </ul>				
<b>SETOR RESPONSÁVEL PELOS DADOS:</b> Recursos Humanos				
<b>METODOLOGIA DE APURAÇÃO DO INDICADOR/ COLETA E ORIGEM DOS DADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de horas/homem ausentes:</b> É preenchido pelo RH em uma planilha com os dados extraídos do sistema e enviado mensalmente. Considerar último dia do mês.</li> <li>• <b>Número de horas/homem trabalhadas:</b> É preenchido pelo RH em uma planilha com os dados extraídos do sistema e enviado mensalmente. Considerar último dia do mês.</li> </ul>				
<b>FREQUÊNCIA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compilação e apuração:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação para as partes interessadas:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação Institucional:</b> ( ) Mensal ( ) Trimestral "NAGEH – Pessoas/CQH"</li> </ul>				
<b>PARTES INTERESSADAS:</b> Diretoria Clínica, Diretoria Técnica, Assistência Técnica, Gerência de Enfermagem, Gerência de Hotelaria, Gerência de Qualidade Hospitalar, Presidência, Superintendência de Administração e Finanças.				
<b>REFERÊNCIA:</b> Ficha Técnica nº 30 do 3º Caderno de Indicadores CQH -2009				
<b>OBSERVAÇÃO:</b>				

<b>Data de Origem</b>	<b>Última Revisão</b>	<b>Nº de Revisões</b>	<b>Itens alterados</b>	<b>Próxima Revisão</b>
Março/2014				



<b>FICHA TÉCNICA nº.: 2.0</b>	<b>EIXO: SISTEMAS DE TRABALHO</b> <b>Perfil da Força de Trabalho</b>
<b>INDICADOR: Taxa de Rotatividade</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Acompanhar a rotatividade dos funcionários da instituição e gerar dados de acompanhamento e comparações destinadas a desenvolver diagnóstico de caráter preventivo.	
<b>FÓRMULA:</b> $(\text{Número de admissões} + \text{desligamentos}) / 2 \times 100 / \text{Número de funcionários ativos no cadastro da instituição}$	
<b>UNIDADE:</b> %	
<b>DESCRIÇÃO:</b> Relação porcentual entre a soma de admissões e desligamento dividido por dois, e o número de funcionários ativos no cadastro da instituição. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de admissões:</b> É o número total de funcionários admitidos no mês.</li> <li>• <b>Número de desligamentos:</b> É o número total de funcionários próprios desligados da instituição no encerramento do mês. Incluir: demissões espontâneas e/ou provocadas pela instituição.</li> <li>• <b>Número de funcionários ativos no cadastro da instituição:</b> É o número total de pessoas que compõem a força de trabalho independente do vínculo empregatício (CLT e Estatutário).</li> </ul> <b>OBS.:</b> Não incluir médicos dos hospitais de corpo clínico aberto, que no modelo são considerados clientes. Não incluir as pessoas que trabalham menos de 20 horas semanais.	
<b>SETOR RESPONSÁVEL PELOS DADOS:</b> Recursos Humanos	
<b>METODOLOGIA DE APURAÇÃO DO INDICADOR/ COLETA E ORIGEM DOS DADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de desligamentos:</b> É preenchido pelo RH e enviado mensalmente.</li> <li>• <b>Número de funcionários contratados:</b> É preenchido pelo RH e enviado mensalmente. (Considerar último dia do mês)</li> </ul>	
<b>FREQUÊNCIA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compilação e apuração:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação para as partes interessadas:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação Institucional:</b> ( ) Mensal ( ) Trimestral "NAGEH – Pessoas/CQH"</li> </ul>	
<b>PARTES INTERESSADAS:</b> Diretoria Clínica, Diretoria Técnica, Assistência Técnica, Gerência de Enfermagem, Gerência de Hotelaria, Gerência de Qualidade Hospitalar, Presidência, Superintendência de Administração e Finanças.	
<b>REFERÊNCIA:</b> Ficha Técnica nº 31 do 3º Caderno de Indicadores CQH -2009	
<b>OBSERVAÇÃO:</b>	

Data de Origem	Última Revisão	Nº de Revisões	Itens alterados	Próxima Revisão
Março/2014				



<b>FICHA TÉCNICA nº.: 2.0.1</b>	<b>EIXO: SISTEMAS DE TRABALHO</b> <b>Perfil da Força de Trabalho</b>
<b>INDICADOR: Índice de admissão</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Busca identificar o número de admissões ocorridas no mês imediatamente anterior ao mês de estudo.	
<b>FÓRMULA:</b> Número de admissões (no mês) x 100 / Número de funcionários (mês anterior)	
<b>UNIDADE:</b> %	
<p><b>DESCRIÇÃO:</b> Relação porcentual entre as admissões ocorridas no mês, multiplicado por 100 e dividido pelo número de funcionários ativos no cadastro da instituição no final do mês anterior. Exemplo: admissões de fevereiro - total de ativos de janeiro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de admissões:</b> É o número total de funcionários admitidos no mês.</li> <li>• <b>Número de funcionários ativos no cadastro da instituição:</b> É o número total de pessoas que compõem a força de trabalho independente do vínculo empregatício (CLT e Estatutário).</li> </ul> <p><b>OBS.:</b> Não incluir médicos dos hospitais de corpo clínico aberto, que no modelo são considerados clientes. Não incluir as pessoas que trabalham menos de 20 horas semanais.</p>	
<b>SETOR RESPONSÁVEL PELOS DADOS:</b> Recursos Humanos	
<p><b>METODOLOGIA DE APURAÇÃO DO INDICADOR/ COLETA E ORIGEM DOS DADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de admissões:</b> É preenchido pelo RH e enviado mensalmente.</li> <li>• <b>Número de funcionários contratados:</b> É preenchido pelo RH e enviado mensalmente.</li> </ul>	
<p><b>FREQUÊNCIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compilação e apuração:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação para as partes interessadas:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação Institucional:</b> ( ) Mensal ( ) Trimestral "NAGEH – Pessoas/CQH"</li> </ul>	
<p><b>PARTES INTERESSADAS:</b> Diretoria Clínica, Diretoria Técnica, Assistência Técnica, Gerência de Enfermagem, Gerência de Hotelaria, Gerência de Qualidade Hospitalar, Presidência, Superintendência de Administração e Finanças.</p>	
<b>REFERÊNCIA:</b>	
<b>OBSERVAÇÃO:</b>	

Data de Origem	Última Revisão	Nº de Revisões	Itens alterados	Próxima Revisão
Março/2014				



<b>FICHA TÉCNICA nº.: 2.0.2</b>	<b>EIXO: SISTEMAS DE TRABALHO</b> <b>Perfil da Força de Trabalho</b>			
<b>INDICADOR: Índice de desligamento</b>				
<b>OBJETIVO:</b> Busca auxiliar na identificação do impacto percentual de saídas (por saídas espontâneas e/ou provocadas pela instituição) sobre o quadro de funcionários do mês anterior.				
<b>FÓRMULA:</b> Número de desligamentos (no mês) x 100 / Número de funcionários (mês anterior)				
<b>UNIDADE:</b> %				
<b>DESCRIÇÃO:</b> Relação porcentual entre as demissões ocorridas no mês, multiplicado por 100 e dividido pelo número de funcionários ativos no cadastro da instituição no final do mês anterior. Exemplo: demissões de fevereiro - total de ativos de janeiro. <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Número de desligamentos:</b> É o número total de funcionários próprios desligados da instituição no encerramento do mês. Incluir: demissões espontâneas e/ou provocadas pela instituição.</li><li>• <b>Número de funcionários ativos no cadastro da instituição:</b> É o número total de pessoas que compõem a força de trabalho independente do vínculo empregatício (CLT e Estatutário).</li></ul> <b>OBS.:</b> Não incluir médicos dos hospitais de corpo clínico aberto, que no modelo são considerados clientes. Não incluir as pessoas que trabalham menos de 20 horas semanais.				
<b>SETOR RESPONSÁVEL PELOS DADOS:</b> Recursos Humanos				
<b>METODOLOGIA DE APURAÇÃO DO INDICADOR/ COLETA E ORIGEM DOS DADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Número de desligamentos:</b> É preenchido pelo RH e enviado mensalmente.</li><li>• <b>Número de funcionários contratados:</b> É preenchido pelo RH e enviado mensalmente.</li></ul>				
<b>FREQUÊNCIA:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Compilação e apuração:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li><li>• <b>Apresentação para as partes interessadas:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li><li>• <b>Apresentação Institucional:</b> ( ) Mensal ( ) Trimestral "NAGEH – Pessoas/CQH"</li></ul>				
<b>PARTES INTERESSADAS:</b> Diretoria Clínica, Diretoria Técnica, Assistência Técnica, Gerência de Enfermagem, Gerência de Hotelaria, Gerência de Qualidade Hospitalar, Presidência, Superintendência de Administração e Finanças.				
<b>REFERÊNCIA:</b> Ficha Técnica nº 31 do 3º Caderno de Indicadores CQH -2009				
<b>OBSERVAÇÃO:</b>				

<b>Data de Origem</b>	<b>Última Revisão</b>	<b>Nº de Revisões</b>	<b>Itens alterados</b>	<b>Próxima Revisão</b>
Março/2014				



<b>FICHA TÉCNICA nº.: 3.0</b>	<b>EIXO: SISTEMAS DE TRABALHO</b> <b>Perfil da Força de Trabalho</b>			
<b>INDICADOR: Relação Pessoal / Leito</b>				
<b>OBJETIVO:</b> Acompanhar a quantidade de profissionais por leito				
<b>FÓRMULA:</b> Número de funcionários contratados e de terceiros / Número de leitos ativos				
<b>UNIDADE:</b> Funcionário por leito				
<b>DESCRIÇÃO:</b> Relação entre a soma do número de profissionais ativos e terceiros; e o número de leitos do hospital. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de funcionários contratados e de terceiros:</b> É o número total de profissionais exercendo atividade na instituição, independente do vínculo empregatício e terceirizado das áreas administrativas, de enfermagem, técnicas e de apoio, exercendo as atividades no hospital, no primeiro e último dia do mês.</li> </ul> <b>OBS.:</b> Não incluir: os médicos em função assistencial; afastados por mais de 15 dias; e as pessoas que trabalham menos de 20 horas semanais. Não contar empreiteiras de obras temporárias, funcionários de estabelecimentos comerciais que utilizam as instalações do hospital (banco, lojas de conveniência, restaurante, etc.). <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de leitos:</b> É o número total de cama numerada e identificada destinada à internação de um paciente dentro do hospital, localizada em um quarto ou enfermaria, que se constitui no endereço exclusivo de um paciente durante sua estadia no hospital. Na prática, calcula-se pela média de leitos operacionais no período. <b>Não considerar:</b> Leitos de observação, recuperação pós-anestésica ou pós-operatória, berços de recém nascidos saudáveis, leitos de pré-parto e parto e bloqueado por motivos transitórios (características de outros pacientes que ocupam o mesmo quarto ou enfermaria, manutenção predial ou de mobiliário, falta transitória de pessoal).</li> </ul> <b>Leito operacional:</b> É o leito em utilização e o leito passível de ser utilizado no momento do censo, ainda que esteja desocupado. Incluir o leito extra que estiver sendo utilizado, acima de 12 horas. <b>Profissionais ativos:</b> funcionários contratados (independente do vínculo empregatício) e terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização.				
<b>SETOR RESPONSÁVEL PELOS DADOS:</b> Recursos Humanos				
<b>METODOLOGIA DE APURAÇÃO DO INDICADOR/ COLETA E ORIGEM DOS DADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de funcionário contratado e de terceiros.</b> O RH preenche em uma planilha a quantidade de profissionais em exercício no hospital.</li> <li>• <b>Número de leitos:</b> É controlado pelo setor de Internação através da planilha de leitos-dia.</li> </ul>				
<b>FREQUÊNCIA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compilação e apuração:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação para as partes interessadas:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação Institucional:</b> ( ) Mensal ( ) Trimestral "NAGEH – Pessoas/CQH"</li> </ul>				
<b>PARTES INTERESSADAS:</b> Diretoria Clínica, Diretoria Técnica, Gerência de Enfermagem, Gerência de Hotelaria, Gerência de Qualidade Hospitalar, Presidência, Superintendência de Administração e Finanças.				
<b>REFERÊNCIA:</b> Fichas Técnicas nºs. 04 e 31 do 3º Caderno de Indicadores CQH -2009				
<b>OBSERVAÇÃO:</b>				

Data de Origem	Última Revisão	Nº de Revisões	Itens alterados	Próxima Revisão
Março/2014				



<b>FICHA TÉCNICA nº.: 4.0</b>	<b>EIXO: SISTEMA DE TRABALHO Recrutamento e Seleção</b>			
<b>INDICADOR: Tempo de preenchimento de vaga</b>				
<b>OBJETIVO:</b> Medir o tempo médio do recrutamento de um grupo de cargos (exemplo: médicos, enfermeiro, administrativo, etc) e conhecer/acompanhar a evolução da eficácia do processo de recrutamento de funcionários				
<b>FÓRMULA:</b> Número de dias do processo 1 + Número de dias do processo 2 + ...../ Número de processos de recrutamento e seleção				
<b>UNIDADE:</b> Número de dias				
<b>DESCRIÇÃO:</b> Envolve o cálculo do tempo médio entre a formalização do pedido a área de recursos humanos e o tempo entre a recepção do pedido e a entrega do candidato. Os tempos são somados e divididos pela quantidade de processos encerrados. Quando em um processo houver mais de uma admissão e/ou admissões em datas diferentes, cada admissão deverá ser tratada (para efeitos estatísticos) como sendo um processo.				
<b>ABRANGÊNCIA:</b> <b>4.1. Médico</b> (assistencial); <b>4.2. Médico</b> (auditor, perito, vigilância, pesquisa, ensino e planejamento); <b>4.3. Enfermeiro</b> (assistencial); <b>4.4. Enfermeiro</b> (auditor, vigilância, pesquisa, ensino e planejamento); <b>4.5. Enfermagem</b> (Auxiliar e Técnico de Enfermagem); <b>4.6. Administrativo</b> (nível superior); <b>4.7. Administrativo</b> (nível médio); <b>4.8. Apoio Assistencial</b> (nível superior) e <b>4.9. Apoio Assistencial</b> (nível médio).				
<b>SETOR RESPONSÁVEL PELOS DADOS:</b> Recursos Humanos				
<b>METODOLOGIA DE APURAÇÃO DO INDICADOR/ COLETA E ORIGEM DOS DADOS:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de dias do processo:</b> resulta da contagem aritmética simples de fichas e sistemas de cadastro.</li> <li>• <b>Número de processos de recrutamento e seleção:</b> resulta da contagem aritmética simples de fichas e sistemas de cadastro</li> </ul>				
<b>FREQUÊNCIA:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compilação e apuração:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação para as partes interessadas:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação Institucional:</b> ( ) Mensal ( ) Trimestral "NAGEH – Pessoas/CQH"</li> </ul>				
<b>PARTES INTERESSADAS:</b>				
Diretoria Clínica, Diretoria Técnica, Gerência de Enfermagem, Gerência de Hotelaria, Gerência de Qualidade Hospitalar, Presidência, Superintendência de Administração e Finanças.				
<b>REFERÊNCIA:</b>				
<b>OBSERVAÇÃO:</b>				

Data de Origem	Última Revisão	Nº de Revisões	Itens alterados	Próxima Revisão
Março/2014				





<b>FICHA TÉCNICA nº.: 5.0</b>	<b>EIXO: SISTEMA DE TRABALHO</b> <b>Recrutamento e Seleção</b>
<b>INDICADOR: Índice de utilização do plano de sucessão para o preenchimento de vagas</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Auxilia na compreensão do nível de utilização efetiva do plano de sucessão para o preenchimento de vagas, particularmente em posição de liderança.	
<b>FÓRMULA:</b> Número de empregados promovidos ou deslocados a partir do plano de sucessão/ Vagas de liderança preenchidas x 100	
<b>UNIDADE:</b> %	
<b>DESCRIÇÃO:</b> Relação porcentual entre o número de empregados promovidos ou deslocados, a partir do plano de sucessão, ocorridos no mês, multiplicado por 100 e dividido pelo número de vagas de lideranças preenchidas.	
<b>SETOR RESPONSÁVEL PELOS DADOS:</b> Recursos Humanos	
<b>METODOLOGIA DE APURAÇÃO DO INDICADOR/ COLETA E ORIGEM DOS DADOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de funcionários promovidos ou deslocados a partir do plano de sucessão:</b> resulta da contagem aritmética simples de fichas e sistemas de cadastro.</li> <li>• <b>Vagas de liderança preenchidas:</b> resulta da contagem aritmética simples de fichas e sistemas de cadastro.</li> </ul>	
<b>FREQUÊNCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compilação e apuração:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação para as partes interessadas:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação Institucional:</b> ( ) Mensal ( ) Trimestral "NAGEH – Pessoas/CQH"</li> </ul>	
<b>PARTES INTERESSADAS:</b>	
Diretoria Clínica, Diretoria Técnica, Gerência de Enfermagem, Gerência de Hotelaria, Gerência de Qualidade Hospitalar, Presidência, Superintendência de Administração e Finanças.	
<b>REFERÊNCIA:</b>	
<b>OBSERVAÇÃO:</b>	

<b>Data de Origem</b>	<b>Última Revisão</b>	<b>Nº de Revisões</b>	<b>Itens alterados</b>	<b>Próxima Revisão</b>
Março/2014				



<b>FICHA TÉCNICA nº.: 6.0</b>		<b>EIXO: CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</b>		
<b>INDICADOR: Índice de Treinamento</b>				
<b>OBJETIVO:</b> Acompanhar as atividades de treinamentos do hospital, conhecendo, acompanhando e comparando interna e externamente o montante de horas, do volume de treinamento executado em um mês, em um determinado período ou em um ano.				
<b>FÓRMULA:</b> (Número funcionários ouvintes no curso 1 x carga horária curso 1) + (Número funcionários ouvintes no curso 2 x carga horária curso 2) + ...+ .... + (Número funcionários ouvintes no curso n x carga horária curso n) x 1000 / Número de horas/homem trabalhadas				
<b>UNIDADE:</b> Horas/homem treinadas por 1000 horas/homem trabalhadas.				
<b>DESCRIÇÃO:</b> Relação entre o número de horas dos funcionários ouvintes nos cursos e o número de horas trabalhadas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de funcionários ouvintes em todos os cursos do hospital:</b> É a somatória de todos os funcionários ouvintes dos cursos no período determinado. Caso o colaborador participe de vários cursos, será computado o total de horas de todos os cursos.</li> <li>• <b>Carga horária do curso:</b> É a somatória das horas de todos os cursos ministrados no período determinado. Deverão ser contabilizados cursos realizados no hospital; cursos externos pagos integralmente pelo hospital e treinamento para operação de novos equipamentos. Os cursos de graduação, pós-graduação financiados pelo hospital deverão ser informados na época da sua conclusão. Não incluir: reuniões, reunião promocional de produtos e treinamento introdutório.</li> </ul> <b>Número de horas/homem trabalhadas:</b> É o número de funcionários ativos no cadastro do hospital pelo número de horas previstas para cada um, em contrato de trabalho.				
<b>SETOR RESPONSÁVEL PELOS DADOS:</b> Recursos Humanos				
<b>METODOLOGIA DE APURAÇÃO DO INDICADOR/ COLETA E ORIGEM DOS DADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de funcionários ouvintes em todos os cursos do hospital:</b> É coletado através do formulário "Planilha de Treinamento" que esta disponível em toda instituição. A pessoa responsável pelo treinamento deverá preencher e devolver à Gerência de Qualidade para compilação dos dados.</li> <li>• <b>Carga horária dos cursos:</b> É coletado através do formulário "Planilha de Treinamento".</li> </ul> <b>Número de horas/homem trabalhadas:</b> É preenchido pelo RH em uma planilha com os dados extraídos do sistema e enviado mensalmente.				
<b>FREQUÊNCIA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compilação e apuração:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação para as partes interessadas:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação Institucional:</b> ( ) Mensal ( ) Trimestral "NAGEH – Pessoas/CQH"</li> </ul>				
<b>PARTES INTERESSADAS:</b> Diretoria Clínica, Diretoria Técnica, Gerência de Enfermagem, Gerência de Hotelaria, Gerência de Qualidade Hospitalar, Presidência, Superintendência de Administração e Finanças.				
<b>REFERÊNCIA:</b> Ficha Técnica nº. 33 do 3º Caderno de Indicadores CQH -2009				
<b>Data de Origem</b>	<b>Última Revisão</b>	<b>Nº de Revisões</b>	<b>Itens alterados</b>	<b>Próxima Revisão</b>
Março/2014				



FICHA TÉCNICA nº.: 7.0	EIXO: BEM ESTAR e SAÚDE DO TRABALHADOR			
<b>INDICADOR: Taxa de Acidente de Trabalho</b>				
<b>OBJETIVO:</b> Acompanhar o número de acidente de trabalho e monitorar os registros de ocorrência do acidente de trabalho, utilizando esses registros para subsidiar propostas de intervenção e melhorias em Unidades com histórico de acidentes.				
<b>FÓRMULA:</b> Número de acidentes de trabalho x 100 / Número de funcionários ativos no cadastro do hospital				
<b>UNIDADE:</b> %				
<p><b>DESCRIÇÃO:</b> Relação porcentual entre o número de acidentes de trabalho e o número de funcionários ativos no cadastro do hospital.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de acidentes de trabalho:</b> É o número total de acidentes de trabalho de funcionários ativos independente do vínculo empregatício (CLT, CLF, RJFP, Cooperados e Autônomos), ocorridos durante o mês. Não incluir acidentes de percurso.</li> <li>• <b>Número de funcionários ativos no cadastro do hospital:</b> É o número total de funcionários ativos independente do vínculo empregatício (CLT, CLF, RJFP, Cooperados e Autônomos).</li> </ul> <p><b>Observação:</b> Não incluir médicos dos hospitais de corpo clínico aberto, que no modelo são considerados clientes.</p>				
<p><b>ABRANGÊNCIA:</b> 7.1. Funcionários ativos e 7.2. Terceirizados.</p>				
<b>SETOR RESPONSÁVEL PELOS DADOS:</b> Segurança do Trabalho e Recursos Humanos				
<p><b>METODOLOGIA DE APURAÇÃO DO INDICADOR/ COLETA E ORIGEM DOS DADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de acidentes de trabalho:</b> É coletado através de busca ativa e preenchida uma planilha pelo RH com envio mensal.</li> <li>• <b>Número de funcionários contratados:</b> É preenchida uma planilha pelo RH, com envio mensal.</li> </ul>				
<p><b>FREQUÊNCIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compilação e apuração:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação para as partes interessadas:</b> ( ) Diário, ( ) Mensal, ( ) Trimestral</li> <li>• <b>Apresentação Institucional:</b> ( ) Mensal ( ) Trimestral "NAGEH – Pessoas/CQH"</li> </ul>				
<p><b>PARTES INTERESSADAS:</b> Diretoria Clínica, Diretoria Técnica, Gerência de Enfermagem, Gerência de Hotelaria, Gerência de Qualidade Hospitalar, Presidência, Superintendência de Administração e Finanças.</p>				
<b>REFERÊNCIA:</b> Fichas Técnicas nºs. 31 e 32 do 3º Caderno de Indicadores CQH -2009				
<b>OBSERVAÇÃO:</b>				

Data de Origem	Última Revisão	Nº de Revisões	Itens alterados	Próxima Revisão
Março/2014				



## COORDENAÇÃO NAGEH

Andrea Nascimento – Núcleo Técnico CQH

## COORDENAÇÃO NAGEH PESSOAS

Maria Aparecida Novaes – Núcleo Técnico CQH

José Genival da Silva – Núcleo Técnico CQH

## RESPONSÁVEIS PELOS EIXOS DE INDICADORES

EIXO 1	<b>Sistema de trabalho:</b> Perfil da Força de Trabalho	<b>Eliana Lourenço</b> Hospital Maternidade Dr. Cristovão da Gama e-mail: <a href="mailto:elourenco@hmcg.com.br">elourenco@hmcg.com.br</a> tel.:(11) 4993 3699
		<b>João A.J.Argetto</b> Fundação Centro Médico de Campinas e-mail: <a href="mailto:rh4@cmcnet.com.br">rh4@cmcnet.com.br</a> tel.: (11) 99762 0226
	<b>Sistema de trabalho:</b> Remuneração e Benefícios	<b>Mari Benedito</b> Associação dos Fornecedores de Cana e-mail: <a href="mailto:mari.lima@hfcg.com.br">mari.lima@hfcg.com.br</a> tel.: (19) 3429 7343
	<b>Sistema de trabalho:</b> Recrutamento e Seleção	<b>Talita Tremi Pereira</b> Hospital Geral do Grajaú e-mail: <a href="mailto:talita.pereira@hgg.org.br">talita.pereira@hgg.org.br</a> tel.: (11) 95369 3237
EIXO 2	<b>Capacitação e Desenvolvimento de RH</b>	<b>Amanda Leal</b> Hospital Geral de Itapeverica da Serra e-mail: <a href="mailto:amanda.leal@hgis.org.br">amanda.leal@hgis.org.br</a> tel.: (11) 4668 8988 ramal 1083
		<b>Milene Facio</b> Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto – FMUSP e-mail: <a href="mailto:mfacio@hcrp.usp.br">mfacio@hcrp.usp.br</a> tel.: (16) 3602 2166
EIXO 3	<b>Bem estar e Saúde do Trabalhador</b>	<b>Andrea Zanaroli</b> Coordenadoria de Recursos Humanos - SES/SP e-mail: <a href="mailto:azanaroli@saude.sp.gov.br">azanaroli@saude.sp.gov.br</a> tel.: (11) 3066 8154
		<b>Evila Inse Cristófoli</b> Instituto de Infectologia "Emílio Ribas"- CSS/SES/SP e-mail: <a href="mailto:evila.cristofoli@emilioribas.sp.gov.br">evila.cristofoli@emilioribas.sp.gov.br</a> tel.: (11) 3896 1339



**INSTITUIÇÕES DE SAÚDE PARTICIPANTES DO NAGEH – PESSOAS****CENTRO MÉDICO DE CAMPINAS**

CAMPINAS-SP

**HOSPITAL ESTADUAL PROFESSOR CARLOS DA SILVA LACAZ**

FRANCISCO MORATO-SP

**HOSPITAL ARISTÓTELES DE OLIVEIRA MARTINS**

PRESIDENTE PRUDENTE-SP

**HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA FACULDADE MEDICINA DE RIBEIRÃO PRETO**

RIBEIRÃO PRETO-SP

**HOSPITAL DE PRAIA BRAVA**

ANGRA DOS REIS-RJ

**HOSPITAL DO SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL**

SÃO PAULO-SP

**HOSPITAL DOS FORNECEDORES DE CANA**

PIRACICABA-SP

**HOSPITAL E MATERNIDADE PARANAGUÁ**

SÃO PAULO-SP

**HOSPITAL EMÍLIO RIBAS**

SÃO PAULO-SP

**HOSPITAL ESTADUAL DE RIBEIRÃO PRETO**

RIBEIRÃO PRETO-SP

**HOSPITAL ESTADUAL MÁRIO COVAS DE SANTO ANDRÉ**

SANTO ANDRÉ-SP

**HOSPITAL EVANGÉLICO DE LONDRINA**

LONDRINA-PR

**HOSPITAL GERAL DE CARAPICUÍBA**

CARAPICUÍBA-SP

**HOSPITAL GERAL DE ITAPECERICA DA SERRA - SECONCI - SP OSS**

ITAPECERICA DA SERRA-SP

**HOSPITAL GERAL DE PIRAJUSSARA**

TABOÃO DA SERRA-SP

**HOSPITAL MUNICIPAL MATERNIDADE-ESCOLA DE VILA NOVA CACHOEIRINHA**

SÃO PAULO-SP

**HOSPITAL PADRE ALBINO**

CATANDUVA-SP

**HOSPITAL REGIONAL DE ASSIS**

ASSIS-SP

**HOSPITAL REGIONAL DE COTIA - SECONCI - SP**

COTIA-SP

**HOSPITAL REGIONAL DE PRESIDENTE PRUDENTE**

PRESIDENTE PRUDENTE-SP

**HOSPITAL SANTA LUCINDA**

SOROCABA-SP

**HOSPITAL VERA CRUZ (CAMPINAS)**

CAMPINAS-SP



**IRMANDADE DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE SANTOS**

SANTOS-SP

**MATERNIDADE SANTA ISABEL**

BAURÚ-SP

**SANTA CASA DE LIMEIRA**

LIMEIRA-SP

**SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE SANTO AMARO**

SÃO PAULO-SP

**SANTA CASA DE PIRACICABA**

PIRACICABA-SP

**SANTA CASA DE SÃO CARLOS**

SÃO CARLOS-SP

**REALIZAÇÃO**

Programa CQH – Compromisso com a Qualidade Hospitalar

**REVISÃO**

Hélio Komagata - Núcleo Técnico CQH

**REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO**

- Manual de Gestão Hospitalar - Haino Burmester - 1ª Edição - Editora FGV – 2012.
- Indicadores de Gestão de Recursos Humanos – usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano – Marcelino Tadeu de Assis – 2ª Edição – Qualimark Editora Ltda – 2012.
- Gestão da Qualidade Hospitalar - Série Gestão Estratégica de Saúde - Haino Burmester - 1ª Edição - Editora Saraiva – 2013.
- Guia Referencial para medição do desempenho de gestão e controle para o gerenciamento de indicadores de eficiência, eficácia e de resultado do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Ministério de Planejamento – Brasília – 2009.
- Fundação Nacional da Qualidade – Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo a Excelência 2008 – São Paulo, 2008
- Fundação Nacional da Qualidade – Caderno “Rumo a Excelência” nº 6 – Pessoas – São Paulo, 2008
- Fundação Nacional da Qualidade – Caderno “Rumo a Excelência” nº 8 – Resultados – São Paulo, 2008
- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho: **Relatório do Comitê Temático**. São Paulo, 2002.
- Manual NAGEH de Enfermagem – CQH – São Paulo - 2012



