

Construção e implantação de grupo de estudo de indicadores de recursos humanos: uma experiência de *benchmarking* em saúde

Construction and implementation of a human resources indicators study group: a benchmarking experience in health

Maria Aparecida Novaes¹

1. Administradora. Assistente técnica da Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo

RESUMO

O propósito deste relato é socializar informações relacionadas à constituição de um grupo de estudo de indicadores de recursos humanos e à implantação do Núcleo de Apoio à Gestão Hospitalar – Gestão de Pessoas (NAGEH Pessoas) do Programa CQH, como aprendizado organizacional, no compartilhamento de experiências e práticas, baseadas em dados, fatos e na orientação por processos, contribuindo para a gestão, gerando valor e melhoria contínua aos serviços de saúde.

O Programa CQH, apura indicadores hospitalares desde 1991 a partir dos dados e informações de aproximadamente 200 hospitais de São Paulo e de outros estados, de variados perfis e portes entre instituições públicas e privadas.

O NAGEH Pessoas teve início em novembro de 2013, decorrente de demanda originada em assembleia dos hospitais participantes do Programa CQH, com o desafio de ser relevante e adaptável.

Palavras-chave: Sistema de Indicadores. Indicadores de Recursos Humanos. Grupo de estudo em saúde. Benchmarking.

ABSTRACT

The purpose of this report is to share information about the development of a group to discuss Human Resources Indicators and the implementation of this area at the Hospitals, such as organizational learning, sharing experiences and practices, based on data, facts and guidance by processes, contributing to the management and generating value and continuous improvement of health services.

The Commitment to Hospital Quality Program (CQH) has been analyzing hospital indicators since 1991, based on data and information from approximately 200 registered hospitals in Brazil with different characteristics: public/ private, general and specialized and number of beds. The Human Resources Management Committee (NAGEH – Human Management) has been creating in November 2013, due to the demand from Hospitals Commission members in the CQH Program, with the challenge of being relevant and adaptable.

Keywords: *Indicator system. Human resource indicators. Healthcare discussing group, Benchmarking.*

INTRODUÇÃO

O Programa Compromisso com a Qualidade Hospitalar (CQH), inspirado em relatórios da Comissão Conjunta de Acreditação de Organizações de Saúde (CCAOS), norte-americana, inaugura suas atividades em 1991, resultado da análise das práticas desenvolvidas por entidades ligadas ao atendimento médico-hospitalar no Estado de São Paulo⁴.

O CQH é um programa de adesão voluntária, com o objetivo de contribuir para a melhoria contínua da qualidade hospitalar, estimulando a autoavaliação, o aprimoramento dos processos, a mudança de comportamento e aprendizado organizacional.

Os grupos de estudos são os diferenciais do CQH. Formados por profissionais dos hospitais participantes do programa ou apenas interessados nos conteúdos, os grupos visam à troca de dados de resultados, passando antes pela criação, padronização e validação de indicadores. Atualmente, os grupos de estudos, denominados Núcleos de Apoio à Gestão Hospitalar (NAGEH) estão ativos nas áreas de enfermagem, hotelaria,

infecção hospitalar, farmácia, nutrição, clientes, financeira, dados clínicos e gestão de pessoas, sendo este último, objeto deste relato.

O NAGEH PESSOAS

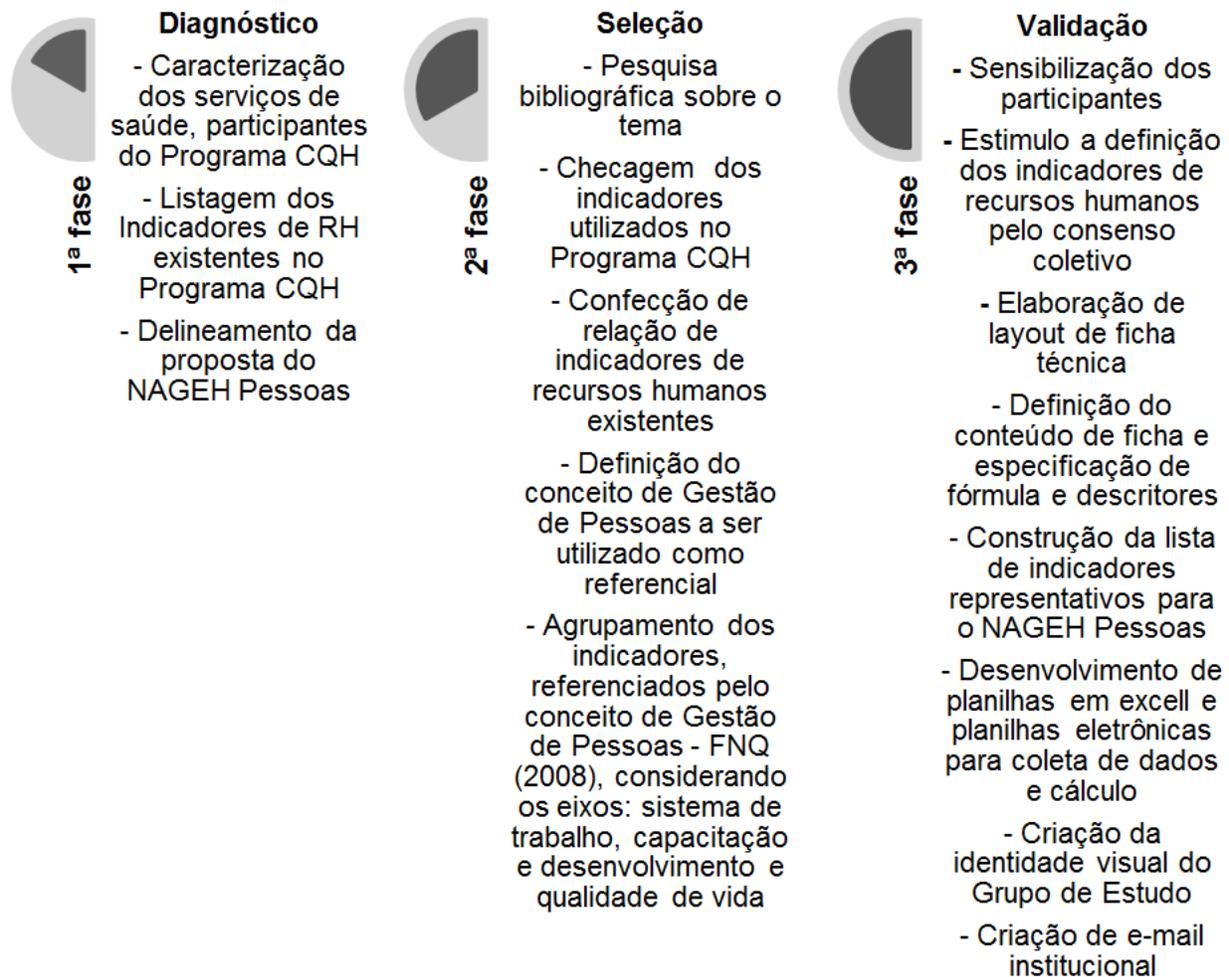
O NAGEH Pessoas é um grupo de estudo de participação voluntária, formado a partir da manifestação de interesse dos profissionais da área de gestão de pessoas de organizações e serviços de saúde, vinculados ao Programa CQH, ou não, e constituído a partir da assinatura do termo de adesão. Neste grupo, gestores e profissionais firmam o compromisso de participar das atividades relacionadas, assim como disponibilizar informações e dados da organização que representam visando à comparação entre seus pares.

Criado em novembro de 2013, o grupo tem por finalidade ser um espaço para troca de experiências, com estímulo ao aprendizado organizacional, à gestão baseada em dados e ao desenvolvimento do processo de benchmarking, para identificar, comparar, adequar e reproduzir as melhores práticas.

A metodologia adotada pressupõe encontros trimestrais, com duração de até 3 horas, presenciais e por meio de web conferência, com agenda prévia enviada por meio eletrônico, realizados no auditório da Associação Paulista de Medicina (APM) em São Paulo.

A sistemática adotada para a constituição do grupo de estudo e a implantação do NAGEH Pessoas pode ser vista no **Quadro 1**.

Quadro 1. Fases da constituição e implantação do NAGEH Pessoas



A IMPLANTAÇÃO DO NAGEH PESSOAS

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

O primeiro contato fora formalizado por meio de mensagem de correio eletrônico (**Figura 1**). O convite incluiu a apresentação dos objetivos do grupo de estudo, e a partir de sua formação, identificar indicadores que instrumentalizem os gestores de pessoas para tomada de decisão e estímulo a boas práticas.



O Grupo de Estudo do Núcleo de Apoio à Gestão Hospitalar – NAGEH Pessoas, tem a honra de convidá-lo (a) a participar da 1ª Reunião que será realizada no dia 27/11/2013 das 9:00 as 12:00 horas na Sede da APM, sito a Avenida Brigadeiro Luiz Antonio, 278 – 10º andar – São Paulo - Capital

O NAGEH Pessoas é um produto do CQH – Compromisso com a Qualidade Hospitalar, reconhecido pela sua contribuição para a melhoria contínua da qualidade hospitalar, que verificando a necessidade de informações na área de recursos humanos, inicia com o objetivo de:

- Instrumentalizar os Gestores de Pessoas para tomada de decisão, baseada no uso de indicadores.
- Estimular boas práticas no gerenciamento de indicadores relacionados a pessoas.

Pretende-se, neste primeiro encontro, estreitar a relação entre os hospitais participantes observando o foco da Gestão de Pessoas nos seus resultados.

AGENDA

8:30 as 9:00 h	Recepção dos participantes
9:00 as 9:40 h	Apresentação da Proposta dos NAGEH's
9:40 as 10:20 h	Apresentação NAGEH Pessoas (Recursos Humanos)
10:20 as 11:00 h	Atividade em grupo: Definição dos indicadores
11:00 as 11:40 h	Plenária
11:40 as 12:00 h	Avaliação e Encerramento

PÚBLICO ALVO

Gestores e Profissionais da área de Gestão de Pessoas (Recursos Humanos)

CONTAMOS COM SUA PRESENÇA !

CQH/NAGEHPESSOAS/14.11.2013 – MAN

Figura 1. Convite para participação da primeira reunião

O primeiro encontro ocorreu em novembro de 2013 e participaram 49 profissionais da área de gestão de pessoas, representando 30 instituições, privadas e públicas, de São Paulo e de dois outros estados.

O encontro foi coordenado de modo a estabelecer uma prática de condução do grupo de estudo, considerando:

- definição prévia de pauta e compromisso de envio antecipado por e-mail;
- disponibilização de material de suporte e conteúdo relacionado ao desenvolvimento das atividades;
- avaliação final e validação dos conteúdos discutidos em reunião;
- elaboração e envio de ata a todos os participantes do grupo, por e-mail, para conferência e validação.

A demonstração de interesse em participar ocorreu por meio da assinatura do Termo de Participação no Grupo de Indicadores de Gestão de Pessoas⁵, apresentado na primeira reunião e entregue na segunda reunião, denominada “reunião de contrato”.

O motivo de denominá-la “reunião de contrato” decorre da necessidade de implicá-los na construção do grupo de estudos para:

- desenvolver atividade voluntária,
- disponibilizar informações visando à comparação entre hospitais associados ao CQH e ao grupo de estudos;
- desenvolver treinamento e material para publicação,
- revisar as fichas técnicas de indicadores,
- dar consistência aos dados por meio de avaliação rotineira e revisão anual,
- discutir rotineiramente os dados e indicadores.

Incluía-se, também, a expectativa do grupo ser reconhecido como espaço para troca de experiências entre unidades de saúde e profissionais da área, no tema: indicadores de gestão de pessoas.

Ao término do primeiro encontro foram validadas as propostas e elaborada a ata, antecipando convite para a “reunião de contrato” (**Figura 2**).



A primeira reunião do Grupo de Estudos do Núcleo de Apoio a Gestão Hospitalar – Pessoas – NAGEH Pessoas – ocorrida em 27 de novembro de 2013, na sede da Associação Paulista de Medicina – APM/SP, contou com a presença de 49 (quarenta e nove) profissionais da área de gestão de pessoas, representantes de aproximadamente 30 (trinta) instituições públicas e privadas, da capital e do interior.

Foram apresentadas as propostas para definição de indicadores, partindo da situação atual para a construção de metas futuras. O NAGEH Pessoas atuará com indicadores a partir de três eixos:

1. Sistemas de trabalho
2. Capacitação e desenvolvimento
3. Bem Estar e Saúde do Trabalhador

Como participar?

Preenchendo o **Termo de Participação** e enviá-lo ao CQH – Avenida Brigadeiro Luis Antonio, 273 – 7º andar – CEP 01318-920 – São Paulo – Capital ou digitalizado e enviar pelo e-mail: nageh.pessoas@apm.org.br.

Próxima reunião do Grupo de Estudo do NAGEH Pessoas:

11/12/2013 (quarta-feira) – 9:00 as 12:00 horas – na Avenida Brigadeiro Luis Antonio, 273 – 10º andar – Salão Verde.

CONTAMOS COM SUA PRESENÇA!

Figura 2. Ata da primeira reunião e convite para a “reunião de contrato”

ANÁLISE E SELEÇÃO DE INDICADORES

A análise e a seleção dos primeiros indicadores ocorreram durante os dois encontros iniciais do grupo de estudo, nos meses de novembro e dezembro de 2013.

Aos participantes foi entregue uma lista com 30 indicadores habituais da área de recursos humanos, agrupados segundo os eixos: a) sistema de trabalho, b) capacitação e desenvolvimento, e c) bem estar e saúde do trabalhador (**Figura 3**).

Para a escolha dos indicadores, os participantes foram organizados de maneira aleatória em cinco grupos, com até seis participantes. Com o material entregue, orientados e com atividades definidas, passaram a analisar em grupo e identificar os indicadores que fossem representativos ao grupo, para obtenção dos consensos necessários.



NAGEH Pessoas (Recursos Humanos)

PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO :

Os indicadores alocados nesta categoria tem como 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.

NOME DO INDICADOR	Número de Grupos optantes
Idade da Força de trabalho (anos)	3
Gênero da força de trabalho	2
Escolaridade da força de trabalho	3
Permanência média na empresa	3
Número de profissionais: médico, enfermeiro, enfermagem, administrativo e apoio técnico	4
Número de profissionais temporários	0
Despesa total com RH	2
Número de profissionais da área de RH	0
Número de profissionais da área de RH: idade, gênero, escolaridade	0
Absenteísmo	5
Rotatividade	5
Número de profissionais por leito ativo	Sugestão Grupo 5

SISTEMA DE TRABALHO: REMUNERAÇÃO e BENEFÍCIOS:

Os indicadores deste bloco referem ao investimento das empresas na força de trabalho, tanto como recursos humanos como nas relações de trabalho. Os indicadores são expressos em dinheiro, estejam medindo aspectos pontuais de um processo ou o impacto de um conjunto mais amplo de ação, como retorno do investimento.

NOME DO INDICADOR	DESCRIÇÃO
Custo total da força de trabalho	4
Custo total: médico, enfermeiro, enfermagem, administrativo e apoio técnico	4
Custo com benefícios	1
Custo com benefícios de saúde	0
Salário médio por profissional	0
Salário médio por categoria profissional	4

Figura 3. Relação de indicadores de recursos humanos – pesquisa bibliográfica

O exercício do consenso ocorreu na modalidade dialogada. Cada membro pode dispor do conhecimento teórico-prático sobre os indicadores de recursos humanos. Na apresentação dos grupos, o membro pode dispor dos consensos formados em relação ao conteúdo. Também, quando necessário, pode-se realizar pesquisa bibliográfica.

A apresentação dos grupos foi o disparador para a realização do consenso coletivo e que resultaria na definição das listas de indicadores de recursos humanos representativos deste grupo. Foi então acordado que seria feita votação, resultando no quadro abaixo (**Figura 4**).

 Compromisso com a Qualidade Hospitalar - 1991 - 2013 NAGEH Pessoas (Recursos Humanos) Reunião de 11/12/2013		Sugestões apresentadas pelos Grupos em 11/12/2013	
PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO : Os indicadores alocados nesta categoria tem como 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. RESPONSÁVEL: UNIDADE: E-MAIL: CONTATO TELEFÔNICO:			
NOME DO INDICADOR	IDADE DA FORÇA DE TRABALHO		
DESCRIÇÃO	Resultado da contagem aritmética simples e pode ser apurado no fechamento do mês.		
OBJETIVO		Grupo 4: "Medir a faixa etária da força de trabalho" Grupo 5: "Identificar o volume por faixa etária para definição de políticas internas".	
FÓRMULA		Grupo 4: "Número de profissionais por faixa etária / Número de profissionais" Grupo 5: "Número de colaboradores por faixa etária / Número total de colaboradores x 100"	
FREQUENCIA		Grupo 4: "Anual" Grupo 5: "Semestral"	
RESPONSÁVEL		Grupo 5: "DP"	
OBSERVAÇÃO		Grupo 5: "Sugestão de faixa etária: 18-23; 23-33; 33-53 e acima de 53"	

Figura 4. Relação de indicadores de recursos humanos – exemplo do resultado do consenso de grupo

Identificados os indicadores representativos para o grupo de estudo, foram elaborados e entregues aos participantes, nova lista, resultado da apresentação dos subgrupos. Para a coordenação das atividades dos subgrupos, foram selecionados, entre os pares, aqueles que passariam a ser responsabilizados pela elaboração do relatório de consenso (**Quadro 2**), base para o desenvolvimento da ficha técnica, segundo os eixos: sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento, e bem estar e saúde do

trabalhador. Sendo que o eixo sistema de trabalho foi subdividido em perfil demográfico, remuneração e benefícios, e recrutamento e seleção.

Quadro 2. Subgrupos formados, segundo os eixos: sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento, bem estar e saúde do trabalhador

Eixo	Coordenador e Instituição
Sistema de trabalho - Perfil da força de trabalho	Eliana Lourenço Hospital Maternidade Dr. Cristóvão da Gama
	João Argetto Fundação Centro Médico de Campinas
Sistema de trabalho - Remuneração e benefícios	Mari Benedito Associação dos Fornecedores de Cana
Sistema de trabalho: recrutamento e seleção	Talita Tremi Pereira Hospital Geral do Grajaú
Capacitação e desenvolvimento de RH	Amanda Leal Hospital Geral de Itapeceirica da Serra
	Milene Facio Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto - FMUSP
Bem estar e saúde do trabalhador	Andrea Zanaroli Coordenadoria de Recursos Humanos - SES/SP
	Evila Inse Cristófoli Instituto de Infectologia Emílio Ribas

CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE INDICADORES

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; e,
- ser factível à comparação, observado o perfil dos hospitais participantes.

Para a obtenção do consenso, os indicadores foram consolidados em uma nova lista com 16 indicadores pré-escolhidos a fim de que fossem apurados segundo os critérios de seleção (**Figura 5**).



NAGEH Pessoas (Recursos Humanos)

REUNIÃO 11/12/2013: ESCOLHA DE INDICADORES E RESPONSÁVEIS

PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO :

Os indicadores alocados nesta categoria tem como 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.

INDICAÇÃO DE RESPONSÁVEL PELO EIXO					
				Elisana Lourenço - Hospital Maternidade Dr. Cristóvão da Gama - e-mail: xxx@hmcg.com.br - tel.: (11) XXXXXXXX	João A. J. Argetto - Fundação Centro Médico de Campinas - e-mail: xxx@cmc.net.com.br - tel.: (11) XXXXXXXX
NOME DO INDICADOR	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Idade da Força de trabalho (anos)					
Gênero da força de trabalho					
Escolaridade da força de trabalho					
Permanência média na empresa					
Número de profissionais: médico, enfermeiro, enfermagem, administrativo e apoio técnico	Indicador avaliado e/or incluído na 1ª trimestre 2014	Indicador avaliado e/or incluído na 1ª trimestre 2014	Indicador avaliado e/or incluído na 1ª trimestre 2014	Indicador avaliado e/or incluído na 1ª trimestre 2014	Indicador avaliado e/or incluído na 1ª trimestre 2014
Número de profissionais temporários					
Despesa total com RH					
Número de profissionais da área de RH					
Número de profissionais da área de RH: idade, gênero, escolaridade					

Figura 5. Resumo dos subgrupos, segundo os eixos: sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento, e bem estar e saúde do trabalhador

Foram esgotadas todas as possibilidades com os grupos, na obtenção do consenso coletivo, abrindo possibilidade para inclusão de novos indicadores ou exclusão de outros. Assim finalizamos com uma lista de 10 indicadores (**Quadro 3**), agrupados

segundo os eixos: sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento, e bem estar e saúde do trabalhador, para a sua apuração em campo. Os eixos são descritos a seguir.

Sistema de trabalho: perfil da força de trabalho. Neste bloco 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. São caracterizados aqui: gênero; faixa etária; escolaridade; tempo de permanência média na empresa; número de empregados por jornada de trabalho; número de empregados por categoria - médico, enfermeiro, enfermagem, administrativo e apoio assistencial; número de estagiários, aprimorandos e terceiros.

Sistema de trabalho: absenteísmo e rotatividade. Neste bloco 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, também podem favorecer a análise do clima organizacional e podem apoiar na definição de ações estratégicas na atração e na retenção dos profissionais.

Sistema de trabalho: relação com os processos fim. Neste bloco estão identificados os indicadores que pretendem conhecer e acompanhar a relação entre o número de profissionais e o número de leitos ativos da unidade, por exemplo.

Sistema de trabalho: remuneração e benefícios. Neste bloco 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.

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

Capacitação e desenvolvimento. Neste bloco 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.

Bem estar e saúde do trabalhador. Neste bloco encontram-se os indicadores que nos ajudarão na compreensão dos aspectos e fatores, 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.

Quadro 3. Indicadores validados para aplicação

Eixo	nº	Indicador	Fórmula
Sistema de trabalho	1	Perfil da força de trabalho	Números absolutos ou percentuais
	2	Taxa de absenteísmo	$\text{Número de horas/homem ausentes} \times 100 / \text{Número de horas/homem trabalhadas}$
	3	Taxa de rotatividade	$(\text{Número de admissões} + \text{desligamentos}) / 2 \times 100 / \text{Número de funcionários ativos no cadastro da instituição}$
	4	Taxa de admissão	$\text{Número de admissões (no mês)} \times 100 / \text{Número de funcionários (mês anterior)}$
	5	Taxa de desligamento	$\text{Número de desligamentos (no mês)} \times 100 / \text{Número de funcionários (mês anterior)}$
	6	Índice de pessoal por leito	$\text{Número de funcionários contratados e de terceiros} / \text{Número de leitos ativos}$
	7	Índice de preenchimento de vaga	$\text{Número de dias do processo 1} + \text{Número de dias do processo 2} + \dots / \text{Número de processos de recrutamento e seleção}$
	8	Índice de utilização do plano de sucessão	$\text{Número de empregados promovidos ou deslocados a partir do plano de sucessão} / \text{Vagas de liderança preenchidas} \times 100$
Capacitação e desenvolvimento	9	Índice de treinamento	$(\text{Número funcionários ouvintes no curso 1} \times \text{carga horária curso 1}) + (\text{Número funcionários ouvintes no curso 2} \times \text{carga horária curso 2}) + \dots + (\text{Número funcionários ouvintes no curso n} \times \text{carga horária curso n}) \times 1000 / \text{Número de horas/homem trabalhadas}$
Bem estar e saúde do trabalhador	10	Taxa de acidente de trabalho	$\text{Número de acidentes de trabalho} \times 100 / \text{número de funcionários ativos no cadastro do hospital}$

A partir da definição dos indicadores de recursos humanos selecionados, a coordenação do NAGEH Pessoas desenhou o layout para a ficha técnica de indicadores (**Quadro 4**), a ser utilizado como referência pelo grupo.

O layout de ficha técnica apresentado, teve por base o modelo proposto para os indicadores NAGEH de Enfermagem, constante em seu manual, editado em 2012.

Quadro 4. Layout da ficha técnica para construção de indicador

Número da ficha	Indica sua numeração sequencial
Critério	Define o eixo: sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento, e bem estar e saúde do trabalhador
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 calculo 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
Frequência	Número de vezes que o indicador será medido e analisado
Partes interessadas	Identificar setores da organização ("clientes") que receberão o resultado obtido do indicador
Referência	Apontar referencial bibliográfico, quando for o caso, utilizado na construção do indicador
Observação	Apontar dados complementares

O conjunto de fichas técnicas produzidas passou a constituir o Manual de Indicadores de Pessoas (Recursos Humanos), editado em março de 2014, disponível no website www.cqh.org.br.

Após seis meses de implantação, e de acordo com o “contrato inicial”, foi realizada nova análise dos indicadores pré-escolhidos, quanto a sua manutenção e avaliação sobre sua aplicação em campo.

Foram mantidos os 10 indicadores, resultado do consenso coletivo e a eles incorporados mais 10 indicadores (**Quadro 5**).

Quadro 5. Novos indicadores selecionados e incluídos na 2ª revisão

Eixo	Nº	Indicador	Fórmula
Sistema de trabalho	1	Número de candidato por vaga	Total de candidatos / número de vagas ofertadas x 100
	2	Índice de retenção	Medir o aproveitamento dos funcionários efetivados após período de experiência
	3	Custo da força de trabalho	Custo da folha de pagamento (Salários + Encargos + Adicionais + Benefícios) / Receita Operacional Bruta
	4	Custo da força de trabalho com benefícios	Custo mensal com benefícios / Número de empregado (s) beneficiado (s)
	5	Índice de hora de treinamento por pessoa	Total de horas de treinamento / Número médio de funcionários
	6	Índice de candidatos em relação ao número de admitidos	Número de colaboradores aprovados ao final do período de experiência / pelo número total de admissões efetuadas x 100.
Capacitação e Desenvolvimento	7	Índice de investimento em treinamento	Valor total de investimento em treinamento (custos direto e indireto)/ Valor da receita x 100
Bem Estar e Saúde do Trabalhador	8	Número de programas de qualidade de vida no trabalho implantados	Número de programas com mais de 6 meses de funcionamento/ número de programas criados no ano.
	9	Taxa de realização de exames periódicos por ano	Número de funcionários que realizaram exame periódico x 100/ número de funcionários ativos no hospital

	10	Taxa de afastamento pela Classificação Internacional de Doenças	Número de afastamentos por CID x 100/Número total de afastamentos

Além, de ser revista à ficha técnica do indicador “Taxa de Acidente de Trabalho” (**Figura 6**), com a inclusão das seguintes segmentações:

- Taxa de acidente de trabalho com e sem afastamento
- Taxa de acidente de trabalho com material biológico e típico
- Número de acidentes de trabalho com afastamento menor ou igual à 15 dias
- Número de acidentes de trabalho com afastamento maior que 15 dias

Número da Ficha	3.2	Interpretação-sentido	Menor - Melhor
Critério	EIXO: BEM ESTAR e SAÚDE DO TRABALHADOR		
Tipo do Indicador	Qualidade		
Nome do indicador	Taxa de Acidente de Trabalho		
Objetivo	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.		
Fórmula	$\text{Número de acidentes de trabalho} \times 100 / \text{Número de empregados ativos no cadastro do hospital}$		
Unidade	%		
Descrição	<p>Relação percentual entre o número de acidentes de trabalho e o número de empregados ativos no cadastro do hospital.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de acidentes de trabalho: É o número total de acidentes de trabalho de empregados ativos independente do vínculo empregatício (CLT, CLF, RUFF, Cooperados e Autônomos), ocorridos durante o mês. Não incluir acidentes de percurso. • Número de empregados ativos no cadastro do hospital: É o número total de empregados ativos independente do vínculo empregatício (CLT, CLF, RUFF, Cooperados e Autônomos). <p>Observação: Não incluir médicos dos hospitais de corpo clínico aberto, que no modelo são considerados clientes.</p>		
Abrangência	<ul style="list-style-type: none"> • Número de acidentes de trabalho com afastamento $\times 100 /$ Número total de acidentes de trabalho • Número de acidentes de trabalho sem afastamento $\times 100 /$ Número total de acidentes de trabalho • Número de acidentes de trabalho típico $\times 100 /$ Número total de acidentes de trabalho • Número de acidentes com material biológico $\times 100 /$ Número de acidentes de trabalho típico 		
Setor responsável pelos dados			
Metodologia de apuração	<ul style="list-style-type: none"> • Número de acidentes de trabalho: É coletada através de busca ativa e preenchida uma planilha pelo RH com envio mensal. • Número de empregados contratados: É preenchida uma planilha pelo RH, com envio mensal. 		
Frequência	Mensal		

Figura 6. Ficha técnica do indicador taxa de acidente de trabalho

As fichas técnicas dos 10 indicadores acima descritos foram construídas a partir da análise pelos subgrupos.

Quanto ao layout da ficha técnica de indicadores, foram inclusos os seguintes campos:

- **Interpretação:** avaliação da interpretação da tendência ou do nível atual. Exemplo: maior-melhor ou menor-melhor.
- **Benchmarking:** indica a unidade organizacional com a qual se pretende comparar o indicador. Pode ser interno ou externo.

O **Quadro 6** mostra a ficha técnica revisada.

Vale ressaltar que a construção do indicador, mediante a padronização de uma ficha técnica, tem por finalidade garantir a comparabilidade. A clareza na descrição da fórmula de cálculo e na definição do método de apuração.

Quadro 6. Layout da ficha técnica de indicadores, após revisão

Número da ficha	Indica sua numeração sequencial
Interpretação-sentido	Avaliação da interpretação da tendência ou do nível atual. Exemplo: maior-melhor ou menor-melhor
Critério	Define o eixo: sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento, e bem estar e saúde do trabalhador
Tipo do indicador	Demográfico, financeiro ou de gestão
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 calculo 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
Frequência	Número de vezes que o indicador será medido e analisado
Partes interessadas	Identificar setores da organização (“clientes”) que receberão o resultado obtido do indicador
Referência	Apontar referencial bibliográfico, quando for o caso, utilizado na construção do indicador
Benchmarking	Indica a unidade organizacional com a qual se pretende comparar o indicador. Pode ser interno ou externo
Observação	

A aplicação dos indicadores selecionados sucedeu o desenvolvimento de sistema informatizado de coleta e análise de dados (**Figura 7**) dos indicadores do grupo de estudo NAGEH Pessoas, segundo as subdivisões: perfil da força de trabalho, absenteísmo, rotatividade, recrutamento e seleção, capacitação e desenvolvimento, saúde ocupacional e qualidade de vida.

Para cada um dos indicadores foi identificada metodologia de apuração e fórmula a ser utilizada com descritores para coleta.

Indicadores Cadastros

Estatísticas de Indicadores

Comparativo e Série Histórica

Ano-mês: 2017 06
 Grupo indicadores: PESSOAS - PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO
 Participante de: TODOS
 Selo CQH: TODOS
 Localização: TODAS
 Natureza: TODAS
 Porte: TODOS Ok

Download Comparativo

Ano-mês: 2017 06
 Grupo indicadores: PESSOAS - CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
 Participante de: TODOS Ok

Download de Série Histórica

Ano: 2017
 Matrícula do hospital: Ok

PESSOAS - PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO
 PESSOAS - ABSENTEISMO
 PESSOAS - ROTATIVIDADE
 PESSOAS - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
 PESSOAS - CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
 PESSOAS - SAÚDE OCUPACIONAL E QUALIDADE DE VIDA

Figura 7. Página do sistema para consulta de estatística de indicadores

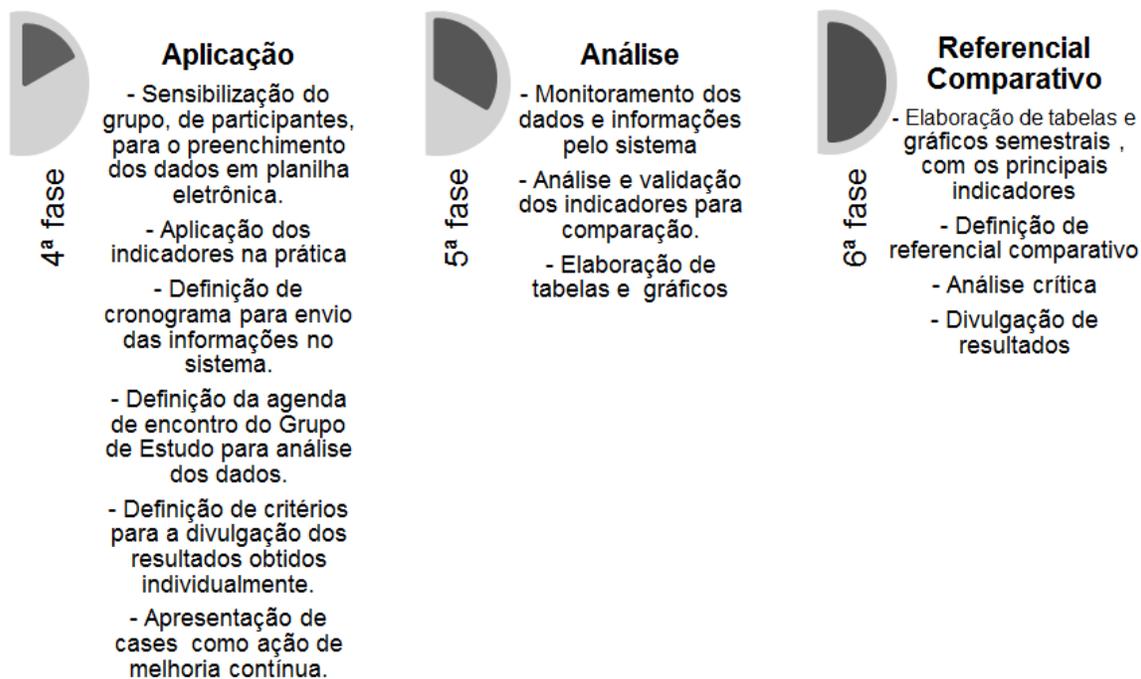
Após orientações, foi estabelecido cronograma para envio dos primeiros dados, por consenso do grupo, de acordo com **Quadro 7** abaixo.

Quadro 7. Cronograma com definição do trimestre de avaliação e prazo para entrega

Trimestre de avaliação	Prazo de entrega
Mês: 01, 02 e 03/(ano)	Até 15/04/(ano)
Mês: 04, 05 e 06/(ano)	Até 15/07/(ano)
Mês: 07, 08 e 09/(ano)	Até 15/10/(ano)
Mês: 10, 11 e 12/(ano)	Até 15/01/(ano+1)

O monitoramento desta fase de implantação ocorreu seguindo a sistemática mostrada no **Quadro 8**.

Quadro 8. Fases finais da implantação do sistema de indicadores



Finalizada a etapa de coleta de dados, surgem os primeiros relatórios, resultado de estatísticas produzidas pelo próprio sistema de informações, apresentados na plenária do grupo de estudo, observada a agenda de reuniões estabelecida.

Os dados são apresentados, por meio de medianas e médias aritméticas (**Figura 8**). Conforme CQH (2007), a mediana tem como principal benefício à ausência de interferência de valores extremos, com boa representatividade da amostra.

Série Histórica de Indicadores

Período: 2013-12 a 2016-11

Indicadores de: PESSOAS - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Hospitais: SELADO E NÃO SELADO CQH; LOCALIZAÇÃO TODAS; NATUREZA TODAS; PORTE TODOS; PARTICIPANTE DE QUALQUER PROGRAMA/GRUPO;

Tempo de preenchimento de vaga

2013-12 a 2016-11

Ord.	Ano/mês	n	Mediana	Média	Ord.	Ano/mês	n	Mediana	Média
1	2013-12	2	5,57	5,57	19	2015-06	30	1,88	9,28
2	2014-01	25	1,53	7,19	20	2015-07	32	2,29	11,05
3	2014-02	27	1,17	6,06	21	2015-08	30	4,72	15,07
4	2014-03	30	1,03	7,01	22	2015-09	34	4,84	15,40
5	2014-04	26	0,86	4,98	23	2015-10	33	5,00	12,92
6	2014-05	30	0,84	5,89	24	2015-11	29	3,50	13,96
7	2014-06	30	1,06	5,56	25	2015-12	27	4,67	13,56
8	2014-07	30	1,10	7,34	26	2016-01	32	2,93	12,46
9	2014-08	30	1,43	7,05	27	2016-02	32	3,50	7,69
10	2014-09	29	1,36	8,16	28	2016-03	32	4,89	10,36
11	2014-10	29	3,79	7,83	29	2016-04	31	6,67	8,38
12	2014-11	28	2,18	9,04	30	2016-05	30	3,55	9,38
13	2014-12	27	4,00	9,17	31	2016-06	34	3,34	10,37
14	2015-01	35	2,22	7,34	32	2016-07	29	1,27	7,78
15	2015-02	32	2,53	8,83	33	2016-08	30	3,48	10,22
16	2015-03	37	2,50	8,61	34	2016-09	30	5,60	10,82
17	2015-04	33	2,50	7,00	35	2016-10	29	3,90	10,81
18	2015-05	30	3,47	11,28	36	2016-11	26	5,71	18,02

Figura 8. Layout do relatório do sistema de informações de indicadores

As medidas são dispostas e ordenadas pelo número de identificação dos serviços de saúde participantes e respondentes do indicador no mês; e são representados na forma de gráfico de barras, com identificação das medianas (**Figura 9**).

Série Histórica de Indicadores

Período: 2013-12 a 2016-11

Indicadores de: PESSOAS - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Hospitais: SELADO E NÃO SELADO CQH; LOCALIZAÇÃO TODAS; NATUREZA TODAS; PORTE TODOS; PARTICIPANTE DE QUALQUER PROGRAMA/GRUPO;

Tempo de preenchimento de vaga

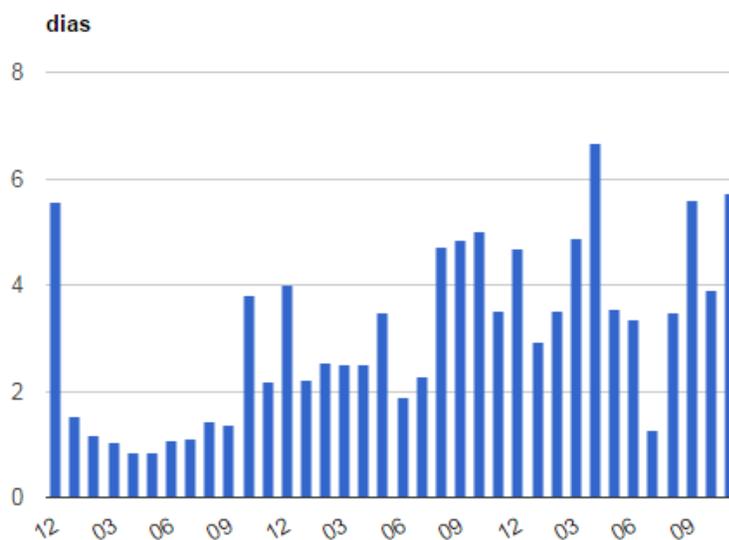


Figura 9. Gráfico de barras do Indicador tempo de preenchimento de vaga – 12/2013 a 11/2016

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após três anos de implantação do grupo de estudo NAGEH Pessoas, é oportuno lembrar que trabalhar com indicadores promove a análise e revisão contínua dos processos de trabalho, isto é, a experiência aqui relatada traduz o envolvimento da equipe de profissionais de recursos humanos para além da obrigatoriedade da entrega de números institucionais.

Existem poucos trabalhos publicados que tratam da questão de implantação de indicadores de recursos humanos na área da saúde. Os conteúdos bibliográficos disponíveis referem-se aos indicadores mais tradicionais, como absenteísmo, rotatividade, homem/hora treinamento, com a finalidade de conceitua-los, descrever fórmulas e exemplifica-los.

O estímulo para a apresentação deste projeto está na possibilidade de buscar conhecer, analisar e avaliar os indicadores de recursos humanos, como ferramenta de melhoria contínua dos processos de trabalho da área e conseqüentemente dos serviços de saúde.

Contudo, não se teve aqui, a pretensão de esgotar o tema ou replicar conteúdos já existentes, mas sim estimular o desenvolvimento de outras frentes na busca de novas parcerias e novos ambientes de comparação.

REFERÊNCIAS

1. Yoshida, Winston Bonetti: Redação do relato de caso. J Vasc Bras 2007; 6(2):112-113. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/jvb/v6n2/v6n2a04.pdf> [visto em junho 2017]
2. Graham, Andrew: Como escrever e usar relato de caso como aprendizado organizacional. 2010. Disponível em http://www.enap.gov.br/documents/586010/603692/livro_andrew_graham.pdf/23978315-5ae5-462c-9b6d-760e052590ec [visto em junho 2017]
3. Nascimento, Andrea: Núcleo de Apoio a Gestão Hospitalar [apresentação de slides]. São Paulo: CQH; c2015. Disponível em http://cqh.org.br/portal/pag/anexos/baixar.php?p_ndoc=115&p_nanexo=572 [visto em junho 2017]
4. CQH: O Programa CQH [página na internet]. São Paulo: CQH; c2017. Disponível http://www.cqh.org.br/portal/pag/area.php?p_narea=95 [visto em junho 2017]
5. CQH: Termo de Participação no Grupo de Indicadores de Pessoas – Modelo CQH 20. São Paulo: CQH; c2013. Disponível em http://www.cqh.org.br/portal/pag/doc.php?p_ndoc=683 [visto em junho 2017]
6. CQH: Caderno de Indicadores CQH 2009. São Paulo: CQH; c2009. Disponível em http://cqh.org.br/portal/pag/doc.php?p_ndoc=127 [visto em junho 2017]
7. CQH: Manual de Indicadores NAGEH Pessoas. São Paulo: CQH; c2014. Disponível em http://cqh.org.br/portal/pag/doc.php?p_ndoc=870 [visto em junho 2017]
8. FNQ: Gestão de Pessoas [e-book]. São Paulo: FNQ; c2014. Disponível em <http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/faca-o-download-do-e-book-sobre-sistemas-de-gestao> [visto em junho 2017]
9. CQH: Indicadores [página na internet]. São Paulo: CQH; c2017. Disponível em <http://cqh.org.br/icqh/estat/ind/web.php/> [visto em junho 2017]

Recebido: 19 junho 2017. **Publicado:** 30 junho 2017

Correspondência: Maria Aparecida Novaes. **E-mail:** nageh.pessoas@apm.org.br

Conflito de Interesses: os autores não declararam conflito de interesses

© This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.