



**ATALAIA**  
PREFEITURA DA CIDADE

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE

DIMENSIONAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO:  
INSTRUMENTO DE GESTÃO



ATALAIA- PR 2022

CNPJ: 75.731.018/0001-62

[www.atalaia.pr.gov.br](http://www.atalaia.pr.gov.br)

Paço Municipal Prefeito Antônio Carlos Gílio – Praça José Bento dos Santos, Nº 02 – Centro.  
CEP: 87.630-000 – Fone: (44) 3254-8101 – e-mail: [administracao@atalaia.pr.gov.br](mailto:administracao@atalaia.pr.gov.br)



**ATALAIA**  
PREFEITURA DA CIDADE

## SUMÁRIO

PAG

1- INTRODUÇÃO.....	2
2-EIXOS DE DIMENSIONAMENTO DE SAÚDE.....	3
2.1 FLUXOGRAMAS DE EIXOS.....	3
3- DIMENSIONAMENTOS DA FORÇA DE TRABALHO.....	4
4- ESTUDOS DE PROCESSOS E ANÁLISES DA AMPLITUDE DE CONTROLE.....	4
5- PROJEÇÕES FINAIS DE QUADRO DE PESSOAL.....	5
6- ESTABELECIMENTOS DE MAPA DE COMPETÊNCIAS.....	5
7- CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	6
8- OBJETIVOS ALCANÇADOS COM DIMENSIONAMENTO DE FORÇA.....	6
9- QUANTIFICAÇÃO DE CRITÉRIOS PARA DIMENSIONAMENTO .....	7
10- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	8



CNPJ: 75.731.018/0001-62

[www.atalaia.pr.gov.br](http://www.atalaia.pr.gov.br)

Paço Municipal Prefeito Antônio Carlos Gílio – Praça José Bento dos Santos, Nº 02 – Centro.  
CEP: 87.630-000 – Fone: (44) 3254-8101 – e-mail: [administracao@atalaia.pr.gov.br](mailto:administracao@atalaia.pr.gov.br)



**ATALAIA**  
PREFEITURA DA CIDADE

## 1-INTRODUÇÃO

Atalaia é uma cidade que se destaca no contexto paranaense, combinando alta qualidade de vida e expectativa de crescimento econômico. Um dos principais fatores que viabilizam o sucesso da cidade é a sua preocupação com uma gestão pública de qualidade, focada em atender às necessidades do cidadão atalaiense. Isso é facilmente identificado nos vários programas prioritários advindos do plano municipal de saúde, dentre os quais podemos citar: o Programa de Segurança Alimentar; o Programa viver melhor em saúde; o Programa Mãe paranaense; Estratégia Saúde da Família; o Programa cuidado saúde mental; o Programa proteja. O Plano de Administração Municipal de Atalaia está estruturado em três etapas e é o norteador de estratégias voltadas para resultados. Dentre as etapas podemos destacar a Dimensão Estratégica que apresenta a Visão de Futuro, os Macro desafios e as Tendências. A visão de futuro da Administração Municipal de Atalaia perpassa aos eixos principais que estão ligados diretamente à definição de seus programas.





## 2-EIXOS DE DIMENSIONAMENTO DE SAÚDE

A Secretaria Municipal de Saúde vem trabalhando no sentido de promover uma mudança de paradigma no que diz respeito à gestão dos recursos humanos do Município. Sendo assim, como o fator chave para alcançar as metas traçadas é o desenvolvimento dos servidores do município de Atalaia. A valorização do servidor e a adequação de suas competências ao ambiente de trabalho são temas fundamentais para essa mudança

### 2.1 - FLUXOGRAMA E EIXOS





**ATALAIA**  
PREFEITURA DA CIDADE

### 3- DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

O dimensionamento da força de trabalho vem ganhando importância no meio organizacional. Município vem percebido que uma equipe com as competências certas, nos locais certos e realizando as atividades certas tem muito mais chances de levar a organização a alcançar seus objetivos, sua visão e sua missão. Determinar o número de ocupantes dos vários cargos e funções em setor não é tarefa fácil. Com frequência, essa tarefa é realizada com base na percepção dos chefes e tentativas sucessivas com base em erros e acertos. Qualquer dessas alternativas apresenta resultados muito questionáveis, seja do ponto da secretaria, seja sob a ótica dos servidores. Projetos de Dimensionamento da Força de Trabalho podem englobar desde a identificação da capacidade da força de trabalho até a avaliação do programa de transformação. O arcabouço metodológico utilizado neste caso, descrito mais adiante, compreendeu, inclusive, o entendimento da estrutura organizacional, bem como dos processos de trabalho.

### 4-ESTUDO DE PROCESSOS E ANÁLISE DA AMPLITUDE DE CONTROLE

O padrão de equipe de saúde segue uma distribuição piramidal de papéis e responsabilidades. Utilizamos os dados do mapeamento de processos para realizar a análise da amplitude de controle para determinar a amplitude ótima de controle para os processos identificados. Amplitude de controle é expressa pela relação entre supervisores e equipe. Baseado no quadro de pessoal Entender Influenciadores Ambiente Tecnologia Cultura Ciclo de Vida Atrito Absenteísmo Pool de Liderança Movimentos de Carreira Moderadores Processos Alocação Média de carga de trabalho Critérios de alocação de equipe operacional Critérios de alocação para supervisores e gerentes Desenvolver Direcionador de carga de trabalho Entender a Visão Analisar a estrutura organizacional Analisar os processos e subprocessos Avaliar a força de trabalho Mapear as responsabilidades das equipe operacional necessária para apoio ao gerente de processo na execução, estimou-se a necessidade ótima de força de trabalho para o processo identificado. Isso oferece padrões de carga de trabalho que são usados para estimar a necessidade força de trabalho gerencial/ supervisora. A análise de amplitude de controle capacita a organização a controlar a criação de pirâmides de força de trabalho.



## 5-PROJEÇÃO FINAL DE QUADRO DE PESSOAL

Com base nas análises dos padrões de força de trabalho, no estudo de processos de análise setor saúde de amplitude de controle; projetamos as necessidades de força de trabalho para equipes operacionais e gerenciais. Detalhamos as necessidades de força de trabalho em termos de quantidade de pessoas de diferentes perfis necessários para diferentes papéis em níveis variados. O dimensionamento de força de trabalho para processos e subprocessos considerou os seguintes quesitos:

- \* Volumes de transação e padrões de carga de trabalho
- \* Mudanças para processos, papéis e habilidades.
- \* Introdução de tecnologia

## 6-ESTABELECIMENTO DE MAPA DE COMPETÊNCIAS





**ATALAIA**  
PREFEITURA DA CIDADE

## 7- A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:

- Objetivo: o que se quer alcançar com o novo modelo de gestão em saúde.
- Premissas: definir os norteadores para que os objetivos sejam alcançados, certificar-se das diretrizes e missões setoriais e verificar se estão compatíveis com a missão da secretaria. Caso contrário, promover seminários ou reuniões de realinhamento.
- Fatores críticos de sucesso: definir e estabelecer os fatores críticos de sucesso. Verificar se as unidades (postos de trabalho) têm suas atividades descritas de forma objetiva. Avaliar e discutir os riscos do projeto: custos, efetividade de ações, possíveis insucessos, reações, fatores restritivos, etc.
- Desenho de processo: etapas, envolvidos, requisitos de tecnologia e prazos da gestão do desempenho.

## 8-OBJETIVOS ALCANÇADOS COM DIMENSIONAMENTO DE FORÇA

Como resultado do projeto, obtivemos uma melhoria na atenção básica Municipal de Atalaia, ou seja, a Administração aperfeiçoará sua equipe em infra estrutura e assistência ao usuário. Dessa forma, as diversas melhorias processuais sugeridas representaram um ganho processual de redução de 20% no tempo médio de processamento nos processos que já os adotaram, destacadamente os processos de convênios sociais. Ao analisarmos o atual cenário e o cenário projetado da Secretaria Municipal de Saúde de Atalaia, conseguimos observar um alto grau de formalidade e práticas de gestão nos diferentes ambientes de trabalho. De forma, identificamos um controle de carga de trabalho individual no departamental, possibilitando um controle minucioso de produtividade dos servidores e gestão preventiva de carga de trabalho, mediante seu eixo adequado. A baixa taxa de absenteísmo e uma adequada taxa de trabalho. Secretaria Municipal de Saúde. Com relação ao trabalho de Dimensionamento de Pessoal em si, estimamos projeção para o período de cinco anos, além de aperfeiçoar a distribuição de pessoal e identificar perfil e competências para mais de 60 funcionários. Foram realizados o mapeamento e redefinição das cadeias de valor dos órgãos municipais selecionados para o trabalho; o mapeamento e a revisão da matriz de competências dos órgãos e avaliação de sua aderência aos macroprocessos redefinidos e estratégias desenvolvidas.



**ATALAIA**  
PREFEITURA DA CIDADE

Durante o trabalho, foi desenvolvida uma ferramenta tecnológica de apoio ao dimensionamento de pessoal com cálculo de FTEs (Full time Equivalent) por processos e atividades, gestão de indicadores de produtividade, gerenciamento de rotina e mapeamento de processos e atividades e, ainda, foi elaborado um novo modelo de gestão por resultados, incluindo dimensionamento de pessoal, estratégia de atuação, inovação tecnológica a partir de identificação digital e gestão de atendimento ao cidadão e processos internos para as unidades básicas de saúde, centros de especialidade médica e Programa Saúde da Família. O projeto contribuiu significativamente no aprimoramento da gestão da pública estratégica, com a adequação dos quadros de pessoal e de estrutura de atendimento ao cidadão, e com o desenvolvimento e monitoramento dos elementos estratégicos.

## 9-QUANTIFICAÇÃO DE CRITÉRIOS PARA DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Unidades Quantitativo de Servidores sem Vínculo: 7 Contratos e 1 Estágio

Quantidade Servidores com Vínculo: 53

Quantitativo de Cargos em Comissão de Direção: 04

Terceirizados: 11

Total: 76 Servidores.





## 10-REFERÊNCIAS

BRASIL. Fundação Ação Social. Estabelece as normas para a Avaliação de Competências dos servidores integrantes da carreira de Atendimento Social da Fundação Ação Social abrangidos pela Lei n.º 12.083/2006. Portaria n. 502, de 28 de agosto de 2012. Diário Oficial do Município, n. 65. Paraná: Curitiba, 2012.

BRASIL. Secretaria Municipal da Educação de Curitiba. Adequação dos estabelecimentos da rede Municipal de Curitiba, na organização do ensino, gestão do espaço e distribuição de recursos humanos, nas unidades de Educação e Ensino. Portaria n. 24, de 25 de novembro de 2008. Diário Oficial do Município, n. 90. Paraná: Curitiba, 2008.

BRASIL. Prefeitura Municipal de Curitiba. Aprova o regulamento do Sistema de Mapeamento de Competências de Pessoal para os Procuradores abrangidos pela Lei n.º 11.001/2004, ocupantes do cargo de Procurador do Município de Curitiba e dá outras providências. Decreto n. 434, de 27 de maio de 2008. Diário Oficial do Município, n. 38. Paraná: Curitiba, 2008.

BRASIL. Prefeitura Municipal de Curitiba. Aprova o regulamento do Sistema de Mapeamento de Competências de Pessoal para os servidores abrangidos pela Lei n.º 12.083/2006, integrantes das carreiras de Educador e Atendimento Social da Administração Direta. Decreto n. 1102, de 24 de agosto de 2010. Diário Oficial do Município, n. 24. Paraná: Curitiba, 2010.

BRASIL, Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, DF, n. 161, p. 4-7, ago. 2009. Seção 1.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil. Manual de procedimentos para determinação de recursos Humanos na Superintendência de Segurança Operacional. Brasília, 2009.

<b>Elaborado por:</b>	Gabriela Naiara Rodrigues Enfermeira Atenção Primária - Coren 447635
<b>Revisado por:</b>	Regiane Fernanda Fumagali Enfermeira Saúde da Família - Coren 249214
<b>Aprovado por:</b>	Cristiani Andreia Oliveira Secretaria Municipal da Saúde