

**Diretrizes para a Gestão
Organizacional das
Divisões da Gerência de
Atenção à Saúde**

1ª versão – 2017

HU-UFMG/EBSERH

Material produzido pela Superintendência, Gerência de Atenção à Saúde, Divisão de Gestão de Pessoas e Unidade de Planejamento do HU-UFGD/EBSERH.
Permitida a reprodução parcial ou total, desde que indicada a fonte e sem fins comerciais.

Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados. Filial da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – Ministério da Educação

Diretrizes para a Gestão Organizacional das Divisões da Gerência de Atenção à Saúde do HU-UFGD/EBSERH, 2017. 16 páginas.

Documento homologado pelas chefias imediatas das Divisões da Gerência de Atenção à Saúde.

Aprovado pelo Colegiado Executivo em 15 de fevereiro de 2017, publicado no Boletim de Serviço nº 84, de 20 de fevereiro de 2017, anexo à Resolução nº 07.

Palavras-chaves: 1 – Gestão Organizacional; 2 – Gestão Compartilhada; 3 – Gerência de Atenção à Saúde

Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
Rua Ivo Alves da Rocha, 558, Bairro Altos do Indaiá
CEP: 79823-501 | Dourados-MS |
Telefone: (67) 3410-3000 | Site: www.hu.ufgd.edu.br

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO.....	5
II. CONCEITOS GERAIS	7
III. RESPONSÁVEIS PELOS POSTOS DE TRABALHO ASSISTENCIAIS.....	8
IV. DIMENSIONAMENTO DOS SERVIÇOS ASSISTENCIAIS	9
V. GESTÃO COMPARTILHADA	11
VI. ORGANIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS ASSISTENCIAIS.....	12
VII. ATRIBUIÇÕES DAS UNIDADES ASSISTENCIAIS E SERVIÇOS DE APOIO.....	13

I. INTRODUÇÃO

A Gerência de Atenção à Saúde (GAS) do Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD/EBSERH) está diretamente vinculada à Superintendência e tem sob sua responsabilidade quatro divisões, cinco setores e vinte e oito unidades, a saber:

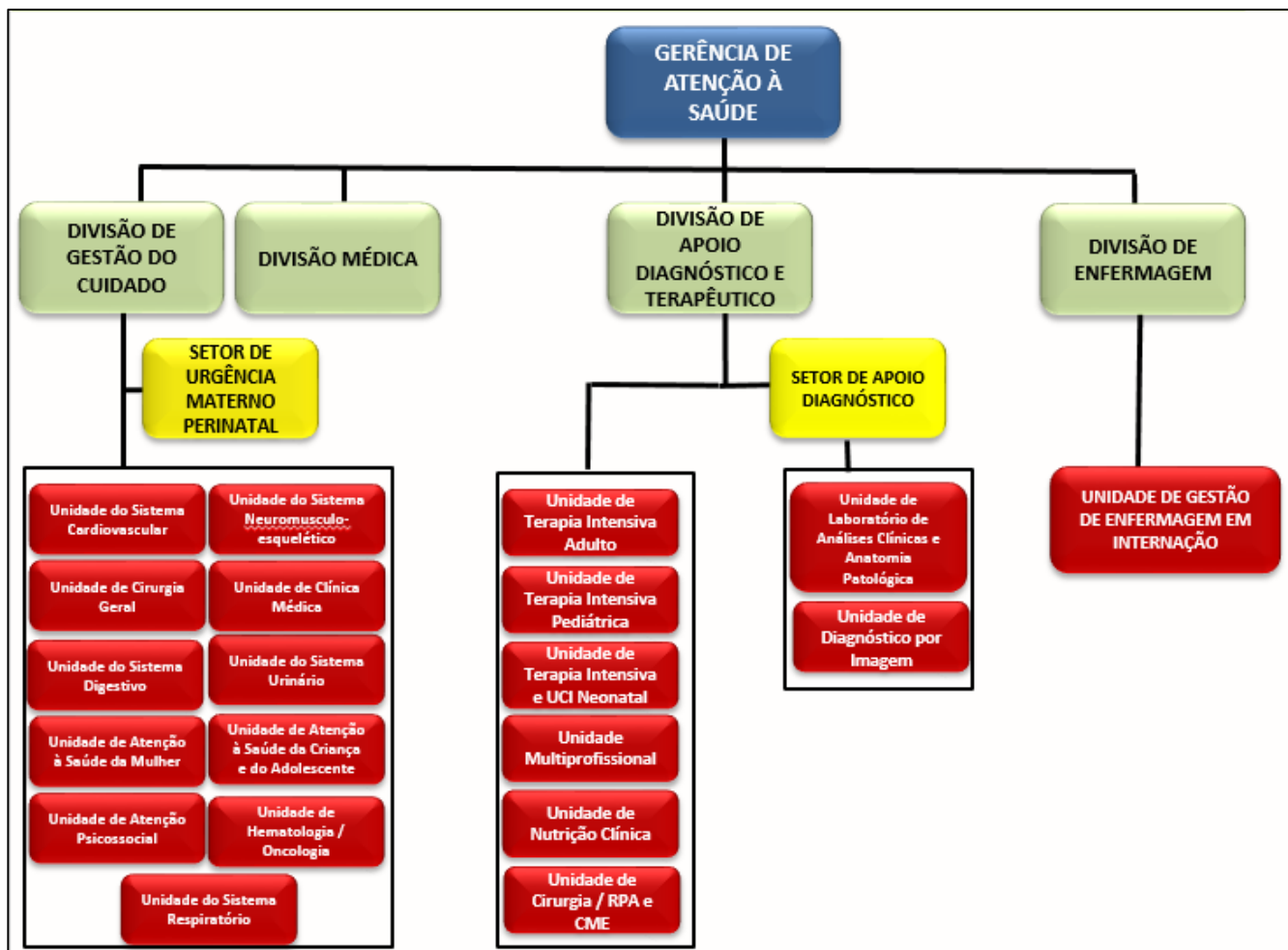


Figura 1: Organograma da Gerência de Atenção à Saúde – Divisões

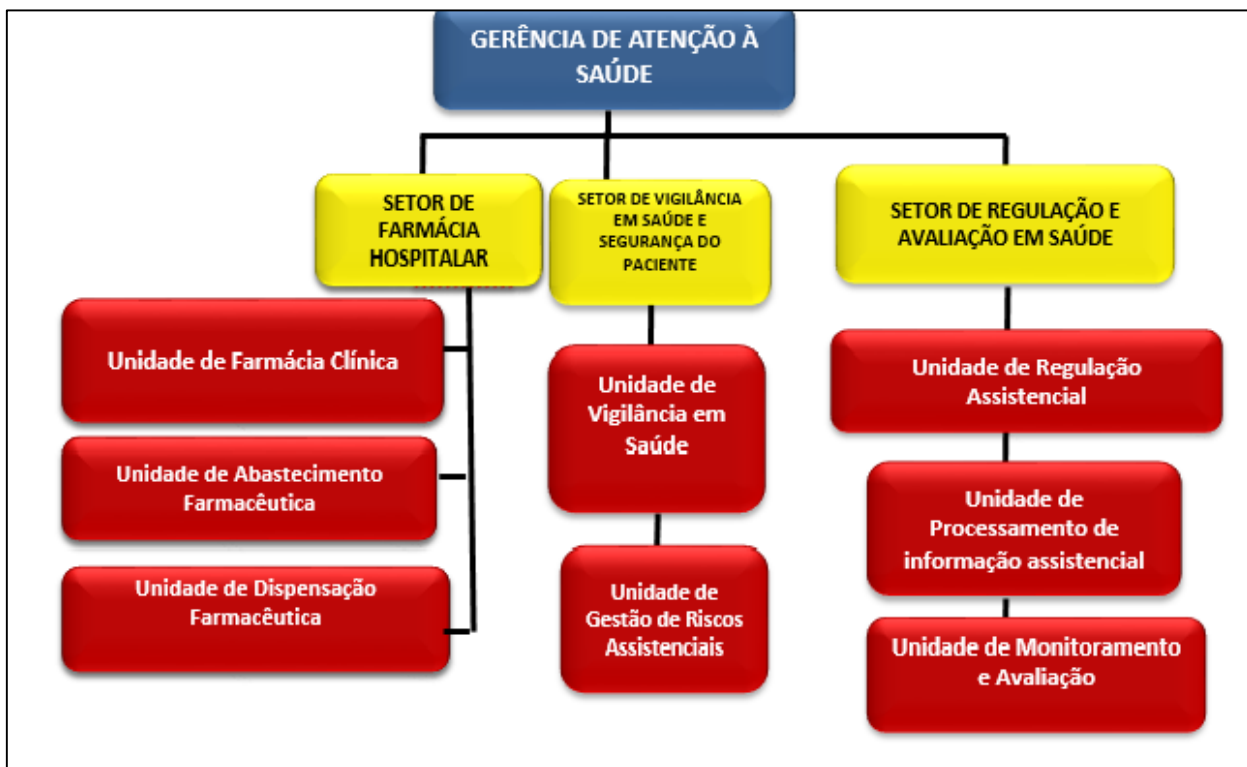


Figura 2: Organograma da Gerência de Atenção à Saúde – Setores

Este documento justifica-se dada a necessidade de implantar e melhorar alguns processos internos como gestão por competência, gestão compartilhada, Plano Diretor Estratégico (PDE), elaboração e validação de protocolos e vários processos que envolvem a gestão de pessoal.

Antes da assinatura do contrato com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), o HU-UFGD possuía uma estrutura organizacional baseada em Direções e Coordenadorias. Em 2013, foi instituído o organograma da Ebserh e, desde então, há a necessidade de estruturar o modelo organizacional da Gerência de Atenção à Saúde.

Neste sentido, o objetivo deste documento é apresentar as diretrizes para a gestão organizacional das Divisões (Apoio Diagnóstico e Terapêutico, Enfermagem, Gestão do Cuidado e Médica) da Gerência de Atenção à Saúde. Compõe o documento alguns conceitos gerais, responsáveis pelos postos de trabalho, dimensionamento dos serviços assistenciais, organização de recursos humanos nos postos de trabalho e atribuições dos serviços de apoio e das unidades assistenciais.

II. CONCEITOS GERAIS

Posto de trabalho – Espaço físico onde as atividades assistenciais são desenvolvidas.

Estrutura Organizacional – É um instrumento administrativo gerencial indispensável na organização dos colaboradores em relação à divisão do trabalho e à hierarquia, com suas respectivas distribuição de autoridade. É representada graficamente pelo organograma e estabelece os níveis de competência e dos processos decisórios, significando que as pessoas só podem agir dentro dos seus limites e as decisões só podem ser tomadas dentro do seu campo de ação. A estrutura organizacional pode também ser definida como sendo uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições dentro da organização e caracteriza claramente quem se subordina à quem.

Unidade Organizacional - São as Gerências, Divisões, Setores e Unidades existentes na estrutura organizacional do hospital, a elas são atribuídas as configurações de diretiva de grupo ou delegação de autoridade administrativa, facilitando a coordenação das atividades finalísticas que permitirão a prestação de serviços assistenciais no hospital.

Serviços de Apoio – São as unidades organizacionais que atuam na gestão dos recursos humanos, de forma compartilhada com as chefias imediatas, instrumentalizando as práticas de atenção hospitalar, fornecendo às equipes orientações e promovendo ações de regulação do exercício profissional, de forma a propiciar a qualidade da assistência em todas as áreas. (Divisão de Enfermagem, Divisão Médica e Unidade Multiprofissional).

Equipe multiprofissional – Essa equipe é formada por profissionais de diferentes áreas que atuam conjuntamente em prol de um objetivo comum. A equipe multiprofissional não deve ser confundida com a Unidade Multiprofissional, que está subordinada à Divisão de Apoio Diagnóstico Terapêutico. A Unidade é um serviço de apoio, conforme descrito no conceito anterior.

Responsável pelo posto de trabalho - É a chefia imediata responsável pela gestão de recursos materiais e humanos que compartilha tarefas com outra (s) chefia (s) imediata (s), quando for o caso, no dia a dia dos postos de trabalho.

Chefia imediata - É o profissional indicado e nomeado em portaria pela gestão do HU-UFMG/EBSERH para gerir uma determinada unidade organizacional.

Líder de Equipe Profissional - É o colaborador indicado pela chefia imediata, em conjunto com o Serviço de Apoio, que auxilia a chefia imediata nas atividades de gestão, relacionadas a sua categoria profissional.

III. RESPONSÁVEIS PELOS POSTOS DE TRABALHO ASSISTENCIAIS

Os postos de trabalho foram definidos a partir do organograma, da estrutura e dos ambientes de trabalho dimensionados pela equipe de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho da Divisão de Gestão de Pessoas do HU-UFGD/EBSERH.

No quadro a seguir, estão correlacionados os postos de trabalho às unidades organizacionais:

Quadro 1: Postos de trabalho e Unidade Organizacional

Postos de Trabalho	Unidade Organizacional
Alojamento Conjunto Centro Obstétrico Pronto Atendimento Ginecológico e Obstétrico – PAGO Casa da gestante, bebê e puérpera	Chefe do Setor de Urgência e Emergência Materno-Perinatal
Posto I – Clínica Pediátrica Pronto Atendimento Pediátrico – PAP Sala de vacina	Chefe da Unidade de Atenção à Saúde da Criança e do Adolescente
Posto II – Clínica Cirúrgica	Chefe da Unidade de Cirurgia Geral
Centro Cirúrgico Central de Materiais Esterilizáveis – CEMAT	Chefe da Unidade de Cirurgia RPA/CME
Base III – Clínica Médica Base IV – Clínica Médica Pronto Atendimento Clínico – PAC	Chefe da Unidade de Clínica Médica
Agência Transfusional	Chefe da Unidade de Hematologia/Oncologia
Banco de Leite Copa e Cozinha Lactário	Chefe da Unidade de Nutrição Clínica
Ambulatórios Núcleo Interno de Regulação – NIR e Transporte Assistencial	Chefe da Unidade de Regulação Assistencial
Imagenologia	Chefe da Unidade de Diagnóstico por Imagem
Eletroencefalograma - EEG	Chefe da Unidade do Sistema Neuromusculo-esquelético

Dispensação Farmacêutica	Chefe da Unidade de Dispensação Farmacêutica
Farmácia Clínica	Chefe da Unidade de Farmácia Clínica
Abastecimento Farmacêutica	Chefe da Unidade de Abastecimento Farmacêutico
Laboratório de Análises Clínicas Abastecimento Laboratorial	Chefe da Unidade de Laboratório de Análises Clínicas
Unidade de Cuidado Intermediário – UCI UTI Neonatal	Chefe da Unidade Terapia Intensiva e UCI Neonatal
UTI Adulto	Chefe da Unidade de Terapia Intensiva Adulto
UTI Pediátrica	Chefe da Unidade de Terapia Intensiva Pediátrica

IV. DIMENSIONAMENTO DOS SERVIÇOS ASSISTENCIAIS

Os serviços assistenciais realizados no HU-UFGD/EBSERH foram distribuídos por Unidade Organizacional, conforme quadro abaixo.

Cabe ressaltar que os serviços de apoio, já conceituados, não estão relacionados dadas suas características são eles: Divisão de Enfermagem, Divisão Médica e Unidade Multiprofissional.

Quadro 2: Unidade Organizacional e Serviços Assistenciais da DGC

DIVISÃO DE GESTÃO DO CUIDADO – DGC	
Unidade Organizacional	Serviços Assistenciais
Setor de Urgência/Emergência Materno Perinatal	Serviço de Obstetrícia Serviço de Ultrassonografia Obstétrica
Unidade de Atenção à Saúde da Criança e do Adolescente	Serviço de Pediatria e Medicina do Adolescente Serviço de Cirurgia Pediátrica
Unidade de Atenção à Saúde da Mulher	Serviço de Ginecologia Serviço de Cirurgia Ginecológica Serviço de Mastologia

Unidade de Atenção Psicossocial	Serviço de Saúde Mental
Unidade de Cirurgia Geral	Serviço de Anestesiologia Serviço de Cirurgia Geral Serviço de Cirurgia Plástica/Reparadora Serviço de Cirurgia de Cabeça e Pescoço Serviço de Oftalmologia Serviço de Otorrinolaringologia Serviço de Obesidade Mórbida
Unidade de Clínica Médica	Serviço de Clínica Médica Serviço de Dermatologia (adulto e pediátrico) Serviço de Geriatria Serviço de Imunologia (adulto e pediátrico) Serviço de Endocrinologia (adulto e pediátrico) Serviço de Cuidados Paliativos e Clínica da dor Serviço de Infectologia (adulto e pediátrico)
Unidade de Hematologia/Oncologia	Serviço de Oncologia (adulto e pediátrico) Serviço de Cirurgia Oncológica (adulto e pediátrico) Serviço de Hematologia (adulto e pediátrico)
Unidade do Sistema Cardiovascular	Serviço de Cardiologia (adulto e pediátrico) Serviço de Cirurgia Cardíaca Serviço de Cirurgia Vascular/ Endovascular Serviço de Eletrofisiologia Cardíaca Serviço de Hemodinâmica Diagnóstico por Métodos Gráficos em Cardiologia
Unidade do Sistema Digestivo	Serviço de Gastroenterologia (adulto e pediátrico) Serviço Coloproctologia Serviço de Hepatologia Serviço de Cirurgia do Aparelho Digestivo/ videocirurgia Serviço de Endoscopia Digestiva
Unidade do Sistema Neuromusculo-esquelético	Serviços de Neurologia (adulto e pediátrico) Serviço de Neurocirurgia Serviço de Ortopedia Serviço de Fisiatria Serviço de Reumatologia Diagnóstico por Métodos Gráficos em Neurologia
Unidade do Sistema Respiratório	Serviços de Pneumologia (adulto e pediátrico) Serviço de Cirurgia Torácica Serviço de Endoscopia Respiratória
Unidade do Sistema Urinário	Serviço de Urologia Serviço de Nefrologia (adulto e pediátrico) Serviço de Hemodiálise Serviço de Endoscopia do Sistema Urinário

Quadro 3: Unidade Organizacional e Serviços Assistenciais da DADT

DIVISÃO DE APOIO DIAGNÓSTICO E TERAPÊUTICO - DADT	
Unidade Organizacional	Serviços Assistenciais
Unidade de Cirurgia RPA/CME	Serviço de Recuperação Pós Anestésica - RPA Serviço de Processamento de Materiais Esterilizáveis
Unidade de Diagnóstico por Imagem	Serviço de Diagnóstico por Imagem
Unidade de Laboratório de Análises Clínicas e Anatomia Patológica	Serviço de Diagnóstico por Laboratório Clínico Serviço de Diagnóstico por Anatomia Patológica
Unidade de Nutrição Clínica	Serviço de Nutrição Clínica Serviço de Nutrição e Dietética
Unidade de Terapia Intensiva Adulto	Serviço de Terapia Intensiva Adulto
Unidade de Terapia Intensiva e UCI Neonatal	Serviços de Terapia Intensiva e Semi Intensiva Neonatal Serviço de Neonatologia
Unidade de Terapia Intensiva Pediátrica	Serviço de Terapia Intensiva Pediátrica

V. GESTÃO COMPARTILHADA

A nova estrutura organizacional implantada no hospital, após a assinatura do contrato com a EBSEERH, apresenta uma proposta de descentralização da estrutura administrativa, mediante a adoção dos princípios da gestão compartilhada.

A gestão compartilhada é um projeto que objetiva fomentar a coparticipação ativa de todos gestores internos do HU-UFMG/EBSEERH. Sendo assim, a gestão é realizada em conjunto por vários entes que se reúnem para gerir projetos ou processos de trabalho visando um objetivo comum. Trata-se de um modelo em que cada membro do grupo gestor mantém sua identidade institucional e programática dirigindo pessoas, esforços e recursos para fins comuns e integrados, evitando ações isoladas, paralelismo e sobreposições.

Cabe contextualizar que a comunicação efetiva é um dos pressupostos desse modelo de gestão. Ao se propor um modelo que seja baseado em estruturas flexíveis e descentralizadas, deve-se pensar menos intensivamente em comunicação vertical e, prioritariamente, em comunicação horizontal ou lateral. Conhecer o papel de cada membro de grupo gestor é fator primordial para que os colaboradores saibam a quem se reportar.

VI. ORGANIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS ASSISTENCIAIS

A organização dos recursos humanos assistenciais do hospital está estruturada com base nos serviços assistenciais, conforme quadros 2 e 3. O HU-UFGD/EBSERH conta com várias equipes assistenciais multiprofissionais que devem atuar de forma integrada para garantir o melhor atendimento ao usuário.

Sendo assim, os colaboradores estão subordinados e deverão reportar-se ao chefe responsável pelo respectivo serviço assistencial. A gestão destes colaboradores será realizada de forma compartilhada com os Serviços de Apoio e os chefes responsáveis pelos postos de trabalho em que desenvolvem atividades assistenciais.

Exemplo 1: Um Médico – Cirurgia Pediátrica que atua no Serviço de Cirurgia Pediátrica, desempenhando suas atividades em diversos postos de trabalho, a saber, Posto 1 – Clínica Pediátrica, Centro Cirúrgico e Ambulatório, está subordinado ao responsável pelo respectivo serviço assistencial, ou seja, ao Chefe da Unidade de Atenção à Saúde da Criança e do Adolescente e, de forma compartilhada ao Serviço de Apoio (Divisão Médica) e aos chefes responsáveis pelos postos de trabalho (Posto 2 – Clínica Cirúrgica, Centro Cirúrgico e Ambulatório).

Exemplo 2: Um Médico Endocrinologista que atua no Serviço de Endocrinologia desempenhando suas atividades somente no ambulatório está subordinado ao responsável pelo respectivo serviço assistencial, ou seja, ao Chefe da Unidade de Clínica Médica e, de forma compartilhada ao Serviço de Apoio (Divisão Médica) e ao chefe responsável pelo posto de trabalho (Ambulatório, ou seja, Chefe da Unidade de Regulação Assistencial).

Exemplo 3: Um Psicólogo que atua no Serviço de Psiquiatria desempenhando suas atividades somente na Base IV- Clínica Médica está subordinado ao responsável pelo respectivo serviço assistencial, ou seja, ao Chefe da Unidade de Atenção Psicossocial e, de forma compartilhada ao Serviço de Apoio (Unidade Multiprofissional) e ao chefe responsável pelo posto de trabalho (Base IV- Clínica Médica, ou seja, Chefe da Unidade de Clínica Médica).

Exemplo 4: Um profissional de Enfermagem que atua no Serviço de Cirurgia Geral desempenhando suas atividades somente no Posto II- Clínica Cirúrgica está subordinado ao responsável pelo respectivo serviço assistencial, ou seja, ao Chefe da Unidade de Cirurgia Geral e, de forma compartilhada ao Serviço de Apoio (Divisão de Enfermagem) e ao chefe responsável pelo posto de trabalho em que atua.

Há no hospital colaboradores que exercem as atividades de maneira itinerante, isto é, em diversos serviços assistenciais. Esses profissionais estão subordinados e deverão reportar-se aos chefes dos Serviços de Apoio. A gestão desses colaboradores será realizada de forma compartilhada com os chefes responsáveis pelos serviços assistenciais em que atuam.

Exemplo 5: A fonoaudióloga que atua nos Serviços de Terapia Intensiva Adulto e Pediátrica e diferentes clínicas está subordinada ao responsável pelo respectivo serviço de apoio, ou seja, ao Chefe da Unidade Multiprofissional e, de forma compartilhada aos chefes responsáveis pelos serviços assistenciais em que atua.

Exemplo 6: O profissional de Enfermagem que atua como folguista em diferentes clínicas está subordinado ao responsável pelo respectivo serviço de apoio, ou seja, ao Chefe da Divisão de Enfermagem e, de forma compartilhada aos chefes responsáveis pelos serviços assistenciais em que atua.

VII. ATRIBUIÇÕES DAS UNIDADES ASSISTENCIAIS E SERVIÇOS DE APOIO

Descrever as atribuições das chefias das unidades assistenciais, serviços de apoio e líderes de equipe profissional.

Chefias das Unidades Organizacionais:

Planejar, organizar e gerenciar o cuidado aos pacientes e/ou procedimentos realizados no âmbito da Unidade Assistencial;

Coordenar as atividades da equipe multiprofissional de saúde vinculada à Unidade;

Incentivar a horizontalização do cuidado multiprofissional, prezando o vínculo da equipe com o usuário e familiares;

Desenvolver ações de integração do cuidado multiprofissional;

Adotar princípios de humanização entre os profissionais e as equipes na rotina interna;

Elaborar e cumprir as normas, rotinas, protocolos e procedimentos da unidade organizacional;

Atualizar-se regularmente sobre os atos de gestão publicados no Boletim de Serviço e e-mail institucional;

Responder as demandas da Ouvidoria, sempre que houver;

Tomar decisões de maneira compartilhada com as demais chefias, conforme o caso.

Planejar e cumprir as metas pactuadas com a gestão do HU-UFGD/EBSERH;

Comparecer às reuniões de trabalho, contribuindo com sugestões para a melhoria contínua do ambiente de trabalho;

Promover periodicamente reuniões com a equipe de trabalho visando aperfeiçoar as rotinas desenvolvidas na unidade;

Planejar a necessidade para aquisição de serviços, materiais de consumo e permanente, providenciando um encaminhamento do pedido à Gerência Administrativa;

Controlar o fornecimento de serviços, materiais de consumo e permanente e a emissão dos documentos de acordo com o edital e a referida nota de empenho;

Orientar, supervisionar e zelar pelo uso e guarda adequada de materiais e equipamentos sob sua responsabilidade;

Garantir o registro dos dados assistenciais no AGHU e nos demais sistemas de informação da atenção e vigilância hospitalar;

Zelar para que todos os formulários referentes à assistência do paciente sejam corretamente preenchidos, carimbados e assinados;

Zelar pela organização e guarda dos prontuários médicos e exames durante a internação;

Realizar avaliação de desempenho dos colaboradores estatutários e celetistas, pertencente a sua equipe, conforme normativas internas;

Elaborar escalas mensais de jornada de trabalho dos colaboradores;

Elaborar a programação anual de férias dos colaboradores;

Realizar o controle de frequência dos colaboradores;

Identificar as necessidades e propor ações de educação permanente da equipe;

Avaliar e autorizar a participação dos colaboradores em eventos de capacitação, comissões e reuniões de interesse do hospital;

Comunicar aos responsáveis pelos postos de trabalho sobre a autorização dada ao colaborador para afastamento do trabalho;

Cumprir e fazer cumprir as normas de saúde e segurança do trabalho, bem como os regulamentos internos da instituição;

Produzir e disponibilizar relatórios de atividades, dados, indicadores e informações concernentes a sua área de atuação;

Atender e prestar informações aos colaboradores do HU sempre que solicitado, objetivando esclarecer dúvidas e procedimentos sobre a sua área de atuação;

Incentivar práticas de ensino baseadas no cuidado integral e resolutivo ao usuário;

Inserir alunos da graduação, residência e pós-graduação nas atividades desenvolvidas na unidade assistencial.

Líderes de Equipe Profissional:

Colaborar na elaboração de normas, rotinas, protocolos e procedimentos do setor;

Comparecer às reuniões de trabalho, contribuindo com sugestões para a melhoria contínua do ambiente de trabalho;

Promover periodicamente reuniões com a equipe de trabalho visando aperfeiçoar as rotinas desenvolvidas na unidade;

Auxiliar na realização das avaliações de desempenho, dos colaboradores estatutários e celetistas, pertencente a sua equipe profissional, conforme normas da instituição;

Orientar, supervisionar e zelar pelo uso e guarda adequada de materiais e equipamentos sob sua responsabilidade;

Zelar para que todos os formulários referentes à assistência do paciente sejam corretamente preenchidos, carimbados e assinados;

Zelar pela organização e guarda dos prontuários médicos e exames durante a internação;

Cooperar a chefia da unidade organizacional na execução dos processos de gestão de pessoas referente a sua equipe profissional de trabalho: frequência, férias e escalas;

Identificar as necessidades e propor ações de educação permanente da equipe;

Produzir e disponibilizar relatórios de atividades, dados e informações concernentes a sua área de atuação;

Atender e prestar informações aos colaboradores do HU sempre que solicitado, objetivando esclarecer dúvidas e procedimentos sobre a sua área de atuação.

Responsável pelo posto de trabalho

Realizar periodicamente o levantamento das necessidades de manutenção na estrutura física do ambiente de trabalho e/ou equipamentos que estejam sob sua responsabilidade, encaminhando ordem de serviços (OS) ou registrando a solicitação no setor competente seja por e-mail ou ligação telefônica;

Tomar decisões de maneira compartilhada com as demais chefias, conforme o caso.

Elaborar e cumprir as normas e rotinas do posto de trabalho sob sua responsabilidade;

Participar de reuniões quando solicitado e promover reuniões com a equipe de trabalho;

Solicitar à Unidade de Almoxarifado e Produtos de Saúde os materiais de consumo para garantir os materiais mínimos e necessários para o funcionamento de cada posto de trabalho;

Orientar, supervisionar e zelar pelo uso e guarda adequada de materiais e equipamentos sob sua responsabilidade;

Zelar para que todos os formulários referentes à assistência do paciente sejam corretamente preenchidos, carimbados e assinados;

Zelar pela organização e guarda dos prontuários médicos e exames durante a internação;

Cumprir e fazer cumprir as normas de saúde e segurança do trabalho, bem como os regulamentos internos da instituição.

Produzir e disponibilizar relatórios de atividades, dados e informações concernentes a sua área de atuação;

Atender e prestar informações aos colaboradores do HU sempre que solicitado, objetivando esclarecer dúvidas e procedimentos sobre a sua área de atuação.

Serviços de Apoio:

Comparecer às reuniões de trabalho, contribuindo com sugestões para a melhoria contínua do ambiente de trabalho;

Promover periodicamente reuniões com a equipe de trabalho visando aperfeiçoar as rotinas desenvolvidas na unidade;

Elaborar e incentivar programas de treinamento e aprimoramento de pessoal nas ações de educação permanente e continuada;

Assessorar as Unidades Assistenciais na implantação das normas e rotinas dos protocolos assistenciais;

Assessorar a prestação da assistência da área responsável em todos os setores de atendimento do hospital em quantidade e qualidade desejáveis;

Estabelecer as diretrizes da assistência em consonância com as diretrizes da gestão do cuidado;

Realizar diagnóstico situacional da área responsável, alinhado ao planejamento da Instituição;

Mediar conflitos e estimular o relacionamento harmonioso entre os profissionais da área responsável e demais profissionais do hospital, bem como destes com a equipe de governança;

Realizar a escuta das necessidades dos profissionais nas ações assistenciais, proporcionando atendimento humanizado;

Produzir e disponibilizar relatórios de atividades, dados e informações concernentes a sua área de atuação;

Atender e prestar informações aos colaboradores do HU sempre que solicitado, objetivando esclarecer dúvidas e procedimentos sobre a sua área de atuação;

Desenvolver ações de integração do cuidado multiprofissional;

Validar as escalas mensais de jornada de trabalho dos colaboradores, elaboradas pelas chefias imediatas.