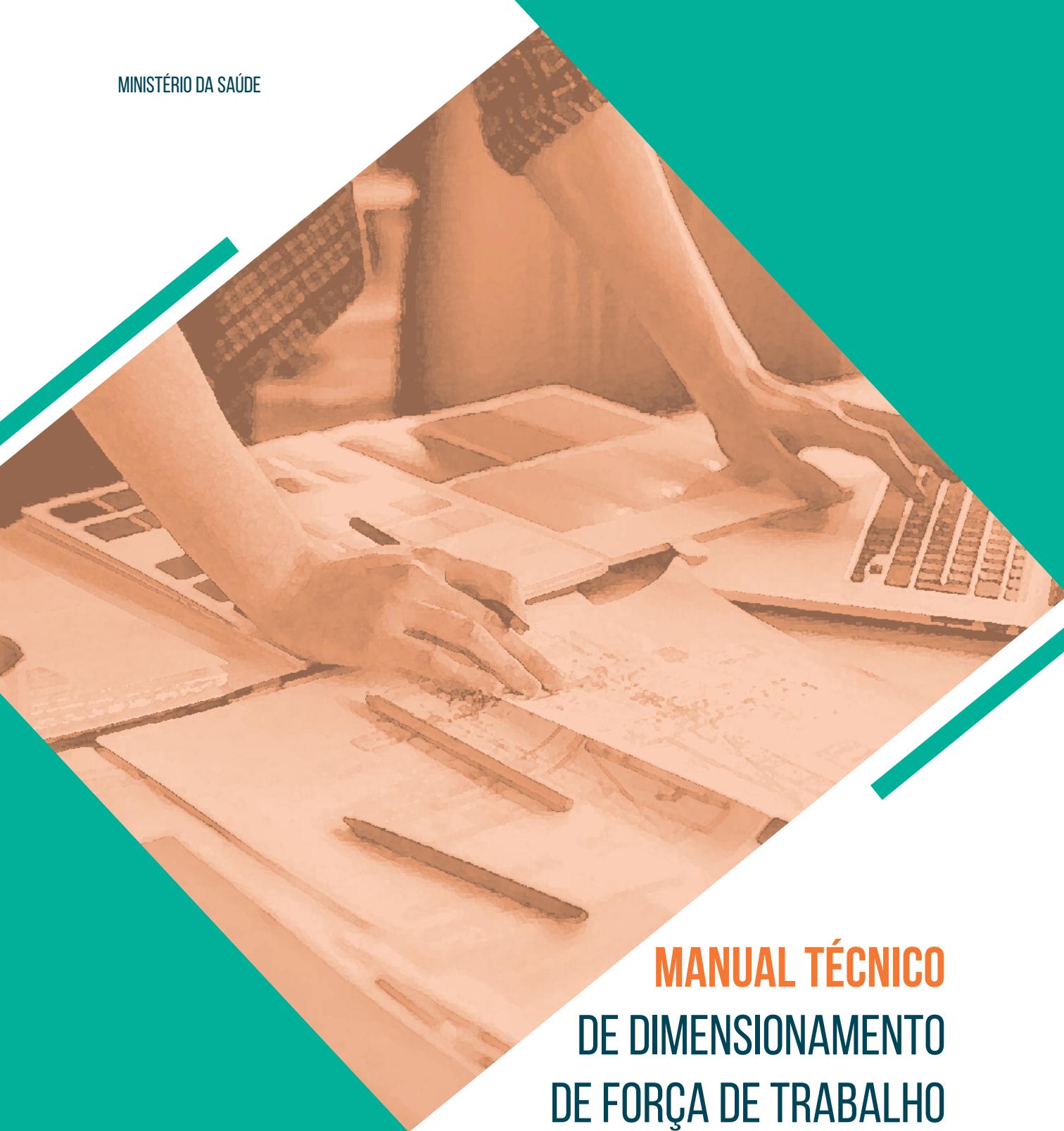


MINISTÉRIO DA SAÚDE



MANUAL TÉCNICO
DE DIMENSIONAMENTO
DE FORÇA DE TRABALHO
EM ÁREAS ADMINISTRATIVAS
(VERSÃO 2.0)



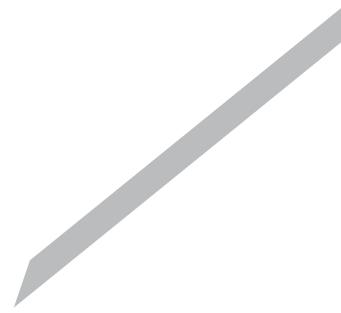
BRASÍLIA – DF
2018

MINISTÉRIO DA SAÚDE

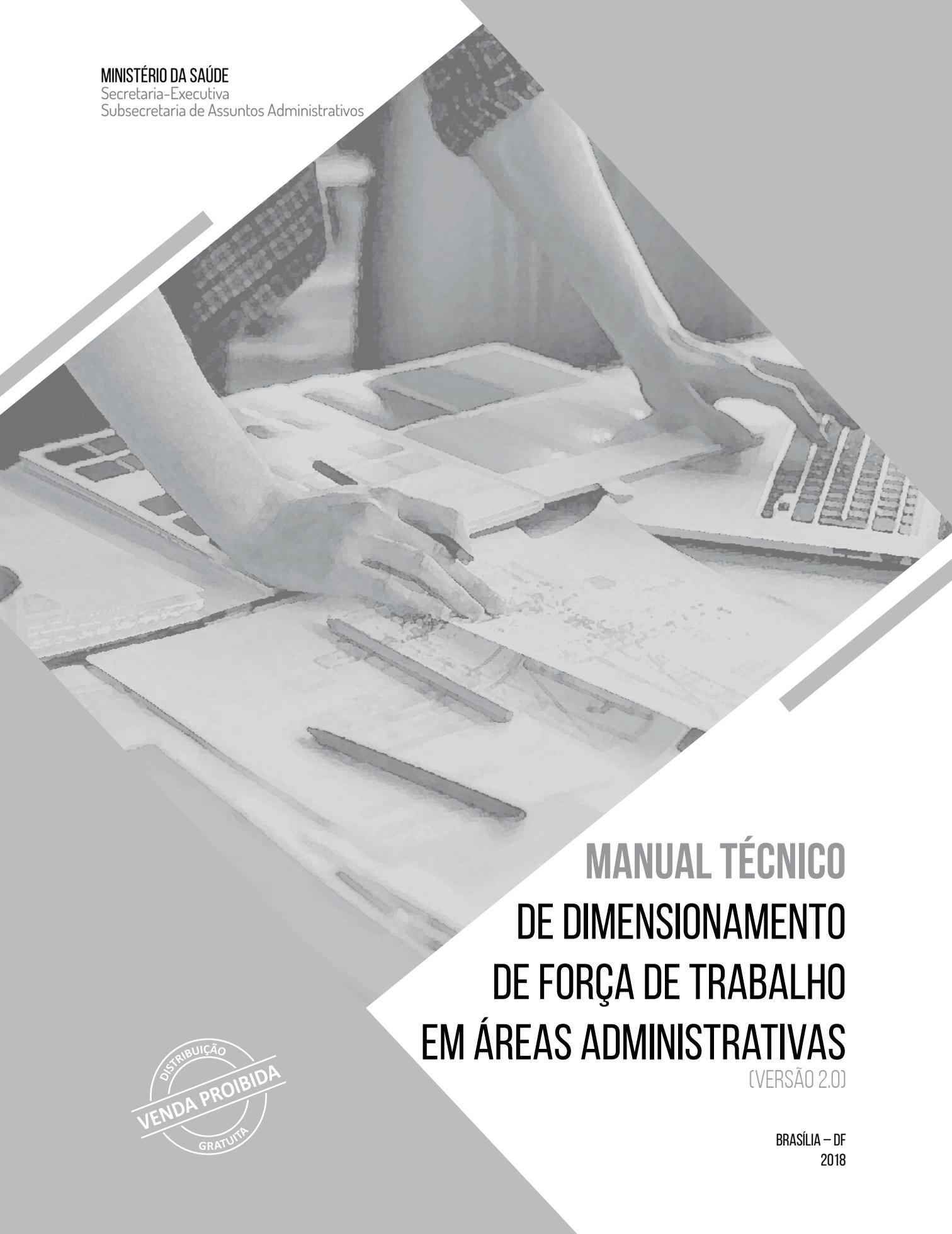


**MANUAL TÉCNICO
DE DIMENSIONAMENTO
DE FORÇA DE TRABALHO
EM ÁREAS ADMINISTRATIVAS**
(VERSÃO 2.0)

BRASÍLIA – DF
2018



MINISTÉRIO DA SAÚDE
Secretaria-Executiva
Subsecretaria de Assuntos Administrativos



MANUAL TÉCNICO DE DIMENSIONAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO EM ÁREAS ADMINISTRATIVAS (VERSÃO 2.0)



BRASÍLIA – DF
2018

2018 Ministério da Saúde.



Esta obra é disponibilizada nos termos da Licença Creative Commons – Atribuição – Não Comercial – Compartilhamento pela mesma licença 4.0 Internacional. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

A coleção institucional do Ministério da Saúde pode ser acessada, na íntegra, na Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde: <www.saude.gov.br/bvs>. O conteúdo desta e de outras obras da Editora do Ministério da Saúde pode ser acessado na página: <<http://editora.saude.gov.br>>.

Tiragem: 1ª edição – 2018 – 200 exemplares

Elaboração, distribuição e informações:

MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Executiva

Subsecretaria de Assuntos Administrativos

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

Esplanada dos Ministérios, bloco G, Edifício Anexo,

Ala B, sala 330

Tels.: (61) 3315-2837 / 3315-2657

E-mail: dimensionamentoms@saude.gov.br

Organização e elaboração:

Bianca Souza Marino Carnaval

Carolina Diniz Ventin

Delciene Aparecida Oliveira Pereira

Elizabeth Sousa Cagliari Hernandez

Israel Silva de Moraes

Priscila de Figueiredo Aquino

Colaboração:

Carlos Eduardo Antoniete de Souza

Núcleo de Cooperação Técnica e Gestão de Pessoas – NCTGP/

GAB/SAS/MS

Editora responsável:

MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria-Executiva

Subsecretaria de Assuntos Administrativos

Coordenação-Geral de Documentação e Informação

Coordenação de Gestão Editorial

SIA, Trecho 4, lotes 540/610

CEP: 71200-040 – Brasília/DF

Tels.: (61) 3315-7790 / 3315-7794

Site: <http://editora.saude.gov.br>

E-mail: editora.ms@saude.gov.br

Equipe editorial:

Normalização: Luciana Cerqueira Brito

Revisão: Khamila Silva

Capa, projeto gráfico e diagramação: Marcos Melquiades

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

Ficha Catalográfica

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos.

Manual técnico de dimensionamento de força de trabalho em áreas administrativas (versão 2.0) / Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Assuntos Administrativos. – Brasília : Ministério da Saúde, 2018.

68 p. : il.

ISBN 978-85-334-2628-3

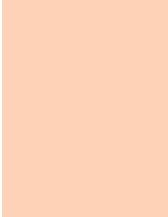
1. Força de trabalho. 2. Dimensionamento. 3. Manual técnico. 4. Administração em saúde. I. Título.

CDU 614.39

Catálogo na fonte – Coordenação-Geral de Documentação e Informação – Editora MS – OS 2018/0229

Título para indexação:

Technical Manual of Workforce Dimensioning in Administrative Areas (Version 2.0)



AGRADECIMENTOS



A elaboração deste Manual foi possível em função da parceria formalizada por meio do Termo de Execução Descentralizada de Recursos nº 52/2014, firmado entre o Ministério da Saúde e a Fundação Universidade de Brasília/DF (UnB).

Neste sentido, o Ministério da Saúde agradece o empenho e a colaboração das equipes dessas duas instituições que se empenharam no desenvolvimento da primeira versão do método para o dimensionamento de força de trabalho em área administrativa no Ministério da Saúde.

SUMÁRIO

	Apresentação.....	9
1	Método de Dimensionamento de Força de Trabalho	11
1.1	Principais atores do DFT/MS.....	14
2	Etapas para a Realização do Dimensionamento	17
2.1	Etapa 1: Planejar o projeto de dimensionamento.....	18
2.2	Etapa 2: Capacitar multiplicadores.....	19
2.3	Etapa 3: Levantar informações	19
2.3.1	Realizar pesquisa e análise documental.....	19
2.3.2	Realizar entrevista com gestores.....	20
2.3.3	Descrição de Área.....	21
2.4	Etapa 4: Validar informações de processos e resultados	23
2.4.1	Realizar grupo focal / oficina.....	23
2.4.2	Validação da Descrição de Área	24
2.5	Etapa 5: Coleta e análise das informações e dos indicadores	24
2.5.1	Indicadores de resultado.....	26
2.5.2	Indicadores de esforço	27
2.5.3	Indicadores de pessoas.....	31
2.5.4	Perfil profissional.....	32
2.5.5	Priorização.....	34
2.6	Etapa 6: Geração dos resultados do dimensionamento	40
2.6.1	Resultados quantitativos.....	40
2.6.2	Resultados qualitativos	42
2.7	Etapa 7: Elaboração de relatórios.....	42

3	Considerações Finais	45
	Referências.....	47
	Anexos	49
	Anexo A – Termo de Abertura de Projeto	49
	Anexo B – Lista de Documentos para Análise – Área	53
	Anexo C – Roteiro de Entrevista com o Gestor – Área	54
	Anexo D – Descrição de Área – Área	56
	Anexo E – Roteiro de Grupo Focal / Oficina – Área	58
	Anexo F – Coleta de Indicadores – Área	60
	Anexo G – Coleta de Indicadores – Área	62
	Anexo H – Coleta de Perfil Profissional – Área	66
	Anexo I – Critério de Priorização – Explicação das afirmativas	68

APRESENTAÇÃO

O processo de dimensionamento de força de trabalho de áreas administrativas (DFT), no Ministério da Saúde (MS) compõe o rol de ações estratégicas da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas e tem como objetivo produzir informações essenciais para subsidiar os processos decisórios acerca da composição e da recomposição de pessoal e adequação de competências profissionais, entre outros.

O método utilizado pelo MS para dimensionar a força de trabalho das áreas administrativas foi desenvolvido e validado no escopo do Termo de Execução Descentralizada n.º 52/2014, firmado entre o Ministério da Saúde e a Fundação Universidade de Brasília/DF (UnB). À medida que o método foi utilizado, foram encontradas necessidades de ajustes, as quais foram incorporadas pela equipe de trabalho da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do MS, com os multiplicadores desse órgão, que foram capacitados e passaram a aplicar o método em suas respectivas unidades. Participaram também do aperfeiçoamento do método e seus instrumentos outros profissionais do MS que possuem *expertise* em dimensionamento de força de trabalho no Sistema Único de Saúde (SUS), estatística, economia, gestão de processos e gestão de pessoas.

Os benefícios do dimensionamento da força de trabalho contemplam, entre outros, a qualificação do processo decisório da organização, principalmente em relação à configuração e à constituição de seu quadro de pessoal. Um dos principais resultados gerados pelo processo é um diagnóstico organizacional, produto da coleta, organização, e análise de dados e informações relativas aos processos de trabalho e entregas realizadas pelas unidades da organização. Esse diagnóstico colabora para a tomada de decisões de forma embasada, orientando os cenários futuros da organização. Além disso, os resultados do dimensionamento fornecem subsídios para as ações estratégicas em gestão de pessoas, como ações relacionadas ao acompanhamento dos processos de trabalho, adequação de competências profissionais, bem como ações relacionadas aos demais subsistemas de gestão de pessoas.

Este Manual foi elaborado para possibilitar às unidades a realização do dimensionamento da força de trabalho do MS em áreas administrativas, por meio do fornecimento de informações imprescindíveis à aplicação do método, organizadas de forma a auxiliar a prática do processo e propiciar a confiabilidade aos resultados gerados. Os conceitos apresentados a seguir foram desenvolvidos no âmbito do projeto de pesquisa com a Universidade de Brasília (TED nº 52/2014).

Método de Dimensionamento de Força de Trabalho

1

Alguns conceitos devem ser abordados para garantir uma melhor compreensão das etapas e das ferramentas utilizadas no processo de dimensionamento. O método DFT/MS possui três dimensões: Entrega; Pessoal e Contexto, conforme Figura 1 a seguir.

Figura 1. Dimensões do método de DFT/MS



Fonte: adaptado de apresentação produzida no âmbito do TED n.º 52/2014/MS-UnB.

- **Dimensão Entrega:** essa dimensão contempla os principais resultados dos processos de trabalho de uma unidade organizacional e considera informações sobre o que é produzido por esses processos. Essa dimensão possui duas subdimensões: Resultado e Esforço.

- **Resultado:** refere-se ao resultado final gerado pelos processos de trabalho, ou seja, quais são os produtos ou serviços de um processo. Parte-se da lógica de que todas as atividades executadas em um processo têm como finalidade gerar um resultado específico, que precisa ser identificado pela área executora dele. Em uma unidade de execução financeira, por exemplo, um dos resultados seria “pagamentos realizados”. Os resultados obtidos por cada processo precisam ser aferidos por meio de **indicadores de resultado** que precisam ser tangíveis, ou seja, objetivamente mensuráveis e representar o que de fato a área produz. Os indicadores de resultado são medidos pela frequência (absoluta) que ocorrem em um determinado período, como por exemplo, a quantidade de produtos ou serviços gerados em um determinado mês.
- **Esforço:** refere-se ao tempo despendido para a geração de um resultado, ou seja, quais são as horas dedicadas por cada trabalhador para gerar os resultados dos processos de trabalho em que atua. O esforço é mensurado por meio de **indicadores de esforço**, considerando qual é o percentual de tempo utilizado para obter determinado resultado (produto ou serviço).

No âmbito do método de DFT no MS, os processos são definidos como um conjunto de atividades que possuem um propósito específico, fornecendo um produto ou um serviço, que tenha início e fim determinados dentro de uma unidade administrativa, sendo essa definição de processos uma premissa para a realização do dimensionamento de força de trabalho.

- **Dimensão Pessoal:** dimensão referente às informações de força de trabalho das unidades organizacionais, como por exemplo, a quantidade de pessoal alocado em uma unidade e a quantidade de afastamentos num determinado período.
- **Dimensão Contexto:** são informações relativas aos aspectos qualitativos do dimensionamento, considerando questões como a complexidade para realizar uma entrega, o nível de informatização dos processos de trabalho e o valor agregado que uma entrega tem para o Ministério da Saúde.

Considerando os conceitos já apresentados, é importante ressaltar que a partir da definição de processos e de resultados da unidade são coletadas as informações para realizar o dimensionamento de força de trabalho, tais como: indicadores de resultado, esforço, pessoal, perfil profissional e os critérios de priorização das ações de melhoria, conforme Figura 2, a seguir.

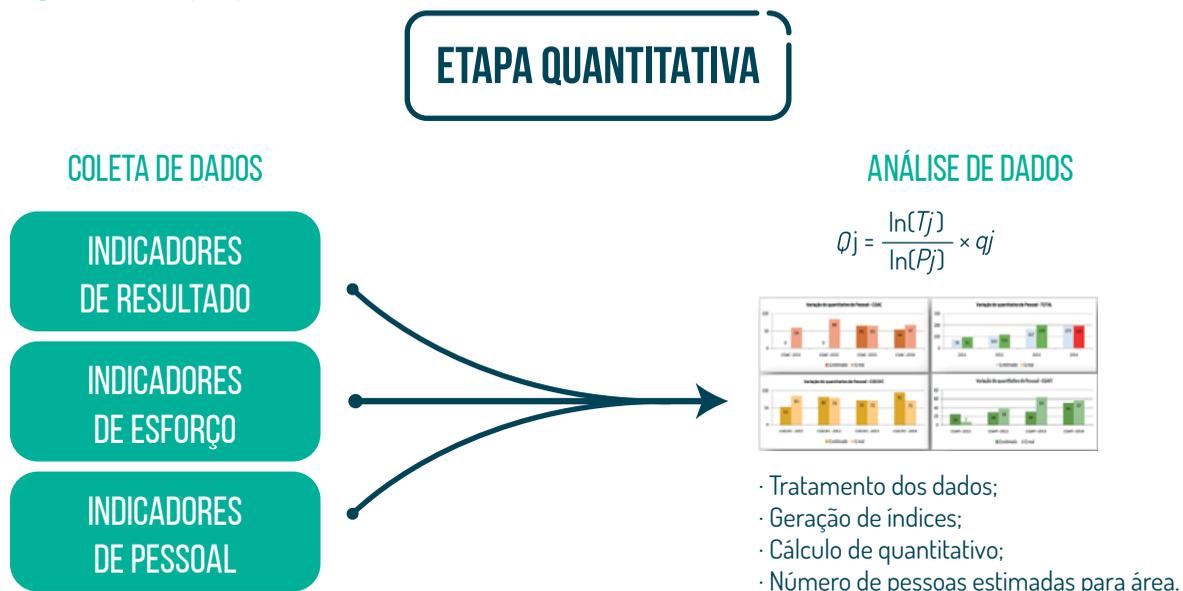
Figura 2. Identificação de informações-chave da área



Fonte: adaptado de apresentação produzida no âmbito do TED n.º 52/2014/MS-UnB.

O dimensionamento é realizado em duas etapas – quantitativa e qualitativa. A etapa quantitativa envolve a coleta e a análise das informações dos indicadores de resultado, esforço e pessoal e a aplicação dessas informações no modelo matemático que gera como resultado o quantitativo de trabalhadores ideal (ou estimado) para a unidade dimensionada, conforme figura a seguir.

Figura 3. Etapa quantitativa



Fonte: adaptado de apresentação produzida no âmbito do TED n.º 52/2014/MS-UnB.

Já a etapa qualitativa, sintetizada na Figura 4, abrange a coleta e a análise de informações para identificar: (i) perfil profissional requerido pela unidade (formação, conhecimentos e características comportamentais relevantes); e (ii) nível de informatização, complexidade e valor agregado dos processos de trabalho, que indicarão aos gestores os focos centrais de atuação prioritários.

Figura 4. Etapa qualitativa



Fonte: adaptado de apresentação produzida no âmbito do TED n.º 52/2014/MS-UnB.

1.1 Principais atores do DFT/MS

A aplicação do dimensionamento nas áreas administrativas do MS é realizada por meio da formalização de um projeto de dimensionamento, pactuado entre a unidade demandante e a CGESP/CODEP. Os principais atores que participam desse projeto e seus respectivos papéis são:

- **Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas – CGESP/SAA/SE/MS**: unidade setorial de gestão de pessoas do Sistema de Pessoal Civil (Sipec) da Administração Pública

Federal, responsável pela gestão do processo de DFT/MS, que desempenha esta função por meio da Coordenação Desenvolvimento de Pessoas – CODEP/CGESP.

- **Coordenação Desenvolvimento de Pessoas – CODEP/CGESP/SAA/SE/MS:** responsável pela metodologia de dimensionamento, por capacitar a unidade demandante e apoiar tecnicamente as áreas que estão realizando o dimensionamento, orientando e tirando as dúvidas que surgirem.
- **Áreas de gestão de pessoas das unidades desconcentradas do Ministério da Saúde:** responsáveis por gerir localmente o projeto de dimensionamento e realizar o apoio técnico local às unidades administrativas na aplicação do método de DFT/MS.
- **Patrocinadores do projeto:** gestores responsáveis por fornecer a autoridade e os recursos necessários para que o projeto de dimensionamento seja realizado em sua área.
- **Gestores das áreas dimensionadas:** responsáveis pela realização do dimensionamento em suas unidades administrativas, com o apoio técnico das áreas de Gestão de Pessoas do MS e dos multiplicadores de suas respectivas unidades. Os gestores, com o auxílio de sua equipe, é quem fornece e valida todas as informações relativas à sua área, necessárias para obter os resultados do dimensionamento.
- **Coordenadores técnicos do projeto de dimensionamento:** trabalhadores designados pelos gestores para coordenar tecnicamente a realização do dimensionamento da unidade demandante, acompanhando a aplicação da metodologia, verificando se as atividades e os prazos estão sendo cumpridos e se há dificuldades e riscos a serem mitigados para alcançar os objetivos do projeto.
- **Multiplicadores:** profissionais designados pelos gestores de cada unidade, conforme o perfil definido pela CODEP/CGESP para realizar o dimensionamento, responsáveis por realizar, com o apoio técnico da área de Gestão de Pessoas, a aplicação do método de dimensionamento de força de trabalho dentro da área onde atuam, zelando pela qualidade dos insumos informacionais produzidos por ela e utilizados no DFT.

Etapas para a realização do dimensionamento

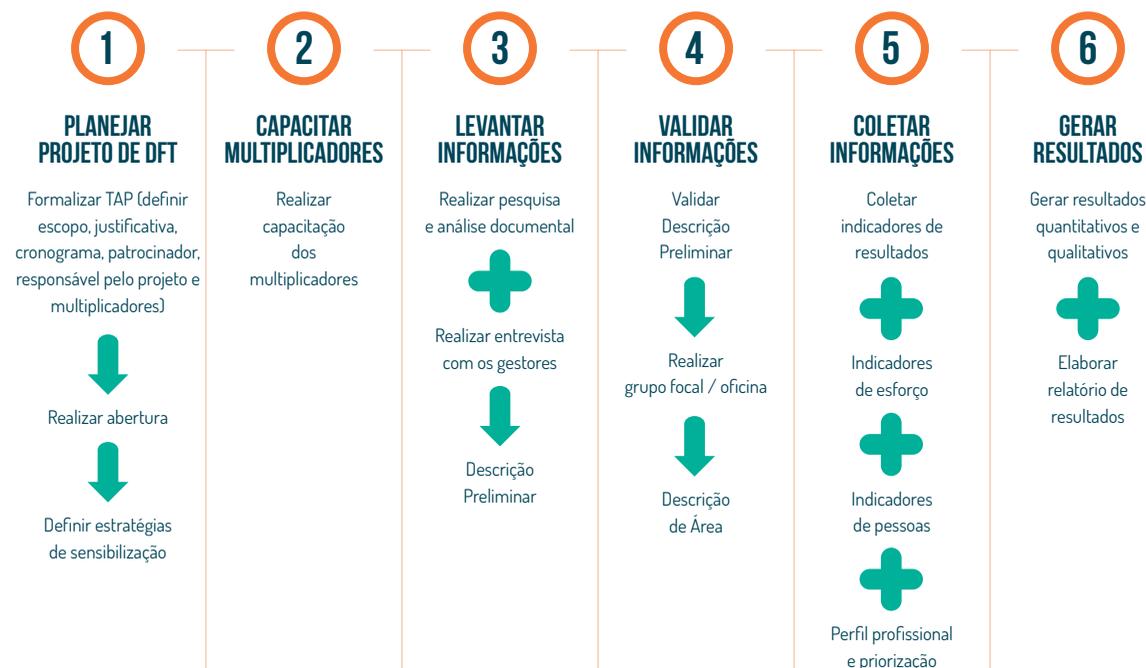
2

Nesta seção serão apresentadas as etapas para a realização do dimensionamento e como executá-las. As etapas são:

1. Planejar o projeto de dimensionamento
2. Capacitar multiplicadores
3. Levantar informações
4. Validar informações
5. Coletar informações (quantitativas e qualitativas)
6. Gerar resultados

Nos tópicos a seguir são detalhadas essas etapas, suas atividades, instrumentos e técnicas a serem utilizados pelos envolvidos no trabalho de realização do dimensionamento da força de trabalho (Figura 5).

Figura 5. Etapas do dimensionamento



Fonte: adaptado de apresentação produzida no âmbito do TED n.º 52/2014/MS-UnB.

2.1 Etapa 1: Planejar o projeto de dimensionamento

Nesta etapa são planejadas e pactuadas as ações que serão realizadas no projeto de dimensionamento. Para esse planejamento é importante definir para cada etapa: as ações, os prazos e os responsáveis.

Nesta etapa deve ser definido com o gestor como será a condução do projeto de dimensionamento na unidade e serão pactuados os seguintes pontos: (i) o Termo de Abertura do Projeto (TAP) (Anexo A), no qual será definido o escopo do trabalho, a justificativa para realizar o dimensionamento, o cronograma, o patrocinador, os gestores da área demandante, os coordenadores técnicos do projeto na unidade e os multiplicadores, com perfil adequado (no mínimo dois por unidade); (ii) a realização da abertura formal do dimensionamento na unidade; e (iii) as estratégias de sensibilização das equipes e demais gestores da unidade.

É importante deixar claro para os trabalhadores da unidade qual é o objetivo do trabalho. Deve ser definido também como será o monitoramento e o controle periódico das atividades. Essa pactuação deverá ser realizada com o gestor da unidade antes de iniciar a aplicação do método.

Nesse planejamento, precisam constar também todas as ações de comunicação que serão desenvolvidas no decorrer do trabalho para esclarecimento das equipes, trabalhadores e gestores da

unidade que será dimensionada. Algumas estratégias que poderão ser adotadas para esclarecer aos trabalhadores o objetivo do dimensionamento e a importância de sua participação em momentos específicos são: informativos, rodas de conversa, reuniões etc.

2.2 Etapa 2: Capacitar multiplicadores

Nesta etapa serão realizadas as ações de educação para os multiplicadores do dimensionamento. Essas ações serão desenvolvidas pela CODEP e podem ser divididas por etapas (quantitativa e qualitativa), conforme acordado com a unidade demandante. Na formação, serão detalhadas todas as atividades do processo, realizados exercícios, para que os multiplicadores estejam preparados para aplicar o método de dimensionamento em sua área. Devem participar todos os multiplicadores definidos pelo gestor da área. Recomenda-se que participem, no mínimo, dois multiplicadores por unidade.

2.3 Etapa 3: Levantar informações

Esta etapa tem como objetivo entender como funciona a área e o contexto em que está inserida, realizar a pesquisa, a análise documental e as entrevistas com os gestores, que são os insumos informacionais essenciais para identificação dos processos de trabalho e seus respectivos resultados. Nos itens a seguir e nos anexos deste Manual constam os instrumentos e as instruções para o levantamento dessas informações nas áreas.

2.3.1 Realizar pesquisa e análise documental

O primeiro levantamento de informações da área é realizado por meio de pesquisa e análise de documentos que apresentem informações sobre a unidade. A documentação levantada poderá fornecer informações para identificar preliminarmente quais são os processos de trabalho da unidade organizacional e os resultados obtidos por eles. Os documentos que podem apresentar essas informações são:

- Relatório de gestão dos últimos 2 anos ou dos últimos 24 meses.
- Organograma formal.
- Organograma informal.
- Normativos com as competências da área e das unidades vinculadas.
- Mapeamento de processos organizacionais com fluxogramas e manuais.
- Levantamento das competências identificadas pela área.
- Planejamento estratégico.
- Outros tipos de documentos que podem apresentar informações necessárias para a realização do dimensionamento, também precisam ser coletados para análise.

A lista de documentos e os espaços para preenchimento acerca da data de levantamento e do responsável pela coleta podem ser observados no modelo que está no anexo ao final deste Manual (Anexo B).

A análise documental a ser realizada visa identificar duas principais categorias de informação:

- **Categoria 1:** refere-se às informações sobre os processos executados na unidade, às principais atividades realizadas, aos recursos necessários para desempenhá-las e às informações relacionadas à complexidade e ao esforço empregado pelas equipes para geração dos resultados.
- **Categoria 2:** informações relativas aos resultados dos processos de trabalho da área. Esses resultados devem estar relacionados aos processos e, vale ressaltar que, cada processo pode gerar mais de um resultado final. Busca-se nesse momento o(s) resultado(s) final(is), e não o(s) intermediário(s), estes contribuem para a concretização do resultado final do processo.

É importante fazer o controle dos documentos que foram objeto da análise documental. Para realizar esse controle foi desenvolvido o formulário constante no Anexo B – Lista de Documentos para Análise – ÁREA, no qual deverá ser preenchido o nome do documento ou a informação, a data e o responsável pelo levantamento.

2.3.2 Realizar entrevista com gestores

A segunda fase para levantamento de informações é realizada por meio de entrevistas com os gestores das unidades. Essa entrevista visa obter mais informações sobre processos e resultados da área e irão complementar as informações coletadas nos documentos. O roteiro a ser utilizado para a entrevista com o gestor está disponível no modelo que está no Anexo C deste Manual.

O roteiro apresentado a seguir, sugerido para apoiar a realização dessas entrevistas, foi desenvolvido no âmbito do desenvolvimento do projeto de pesquisa com a Universidade de Brasília (TED n.º 52/2014). Seguem os itens:

- Qual é a finalidade da área?
- Quais são os projetos e ações do planejamento estratégico são executados pela área?
- Quais são os processos que participam ou executam por completo na área?
- Quais são os principais resultados gerados por esses processos?
- As quantidades desses resultados são mensuradas? Se sim, onde essas informações estão disponíveis?

Nesse roteiro há sugestões de perguntas para o gestor que irão auxiliar o multiplicador a obter as informações fundamentais para realizar o dimensionamento. Porém, para a entrevista com

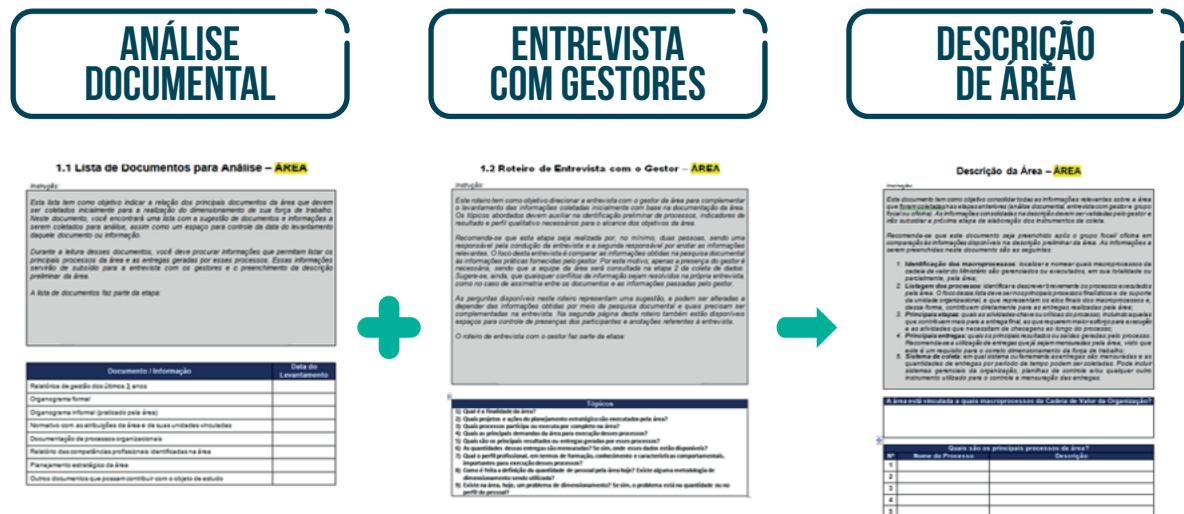
o gestor, o multiplicador pode fazer outras perguntas em complementação às que estão elencadas no roteiro sugerido. As perguntas deverão ser direcionadas ao gestor da área, que poderá solicitar, se necessário, o auxílio de sua equipe para respondê-las.

Sugere-se que a entrevista seja realizada por dois multiplicadores, sendo que um conduz a entrevista e o outro faz os registros das informações levantadas. É importante também identificar os participantes por meio da circulação de uma lista de presença, como data, hora, local da entrevista e espaço para os participantes inserirem seus nomes, contatos e assinaturas.

2.3.3 Descrição de Área

Depois da análise documental e da entrevista com o gestor, devem ser consolidadas as informações da área no documento intitulado “Descrição de Área” (Figura 6). Essas informações darão subsídio à etapa seguinte, que consiste na validação de processos e resultados da área, realizada por meio de oficina ou grupo focal. O preenchimento das informações que serão consolidadas deve ser feito no modelo de “Descrição de Área”, que está no Anexo D deste Manual.

Figura 6. Descrição de Área



Fonte: adaptado de apresentação produzida no âmbito do TED n.º 52/2014/MS-UnB.

Inicialmente são necessárias informações sobre a unidade dimensionada – contextualização da unidade, como por exemplo, quando a área foi criada, qual é a finalidade da área, quais são as competências, entre outras informações relevantes que possam caracterizar a unidade.

Em seguida, é realizada a identificação dos macroprocessos, a partir da cadeia de valor, considerando os que são gerenciados ou executados integral ou parcialmente pela área.

Depois, há um quadro com campos que visam detalhar mais as informações sobre os processos, especificando suas principais etapas, resultados e suas fontes de informação, conforme apresentado a seguir (Figura 7). É necessário identificar e descrever os processos que são executados pela área de forma resumida, ou seja, após definir o nome do processo, no campo de descrição, deve ser preenchido qual é o objetivo do processo. Essa relação deve considerar os processos finalísticos e de suporte da unidade. No campo de principais etapas devem constar as atividades mais relevantes ou críticas do processo; no campo dos principais resultados devem constar os serviços/produtos gerados pelo processo e no campo de fontes de informação deve ser especificado em que sistemas informatizados, ferramentas, relatórios e/ou documentos estão as informações acerca dos resultados atuais e o histórico dos últimos 2 anos ou 24 meses.

Atenção! O preenchimento dessas informações deve ser feito com cautela, pois os resultados do dimensionamento da força de trabalho dependem delas.

Figura 7. Levantamento das informações de processos de trabalho da unidade

QUAIS SÃO OS PROCESSOS DA ÁREA, SUAS PRINCIPAIS ETAPAS, ENTREGAS E FONTES DE INFORMAÇÃO?					
Nº	PROCESSO	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS ETAPAS	RESULTADOS	FONTES DE INFORMAÇÃO
1					
2					
3					
4					



Lista de processos identificados



Objetivo dos processos identificados



Atividades-chave ou críticas



Principais resultados / produtos ou saídas do processo



Onde as informações de indicadores de resultado estão

Fonte: adaptado de apresentação produzida no âmbito do TED n.º 52/2014/MS-UnB.

Atenção! É fundamental que as informações utilizadas para o dimensionamento sejam fidedignas. Sendo assim, recomenda-se que as informações utilizadas representem a realidade da área, sejam validadas constantemente e que os conflitos de informação sejam resolvidos.

2.4 Etapa 4: Validar informações de processos e resultados

Nesta etapa deve ser concluído o documento de Descrição de Área por meio da validação e/ou complementação das informações de processos e resultados coletadas na fase anterior. A técnica a ser utilizada para validar essas informações é o grupo focal ou a oficina.

2.4.1 Realizar grupo focal / oficina

O grupo focal e a oficina são técnicas utilizadas para obter informações com maior nível de detalhe, sendo que para o dimensionamento serão utilizadas para validar as informações coletadas sobre a área, tanto nos documentos como na entrevista com o gestor. O produto do trabalho com o grupo focal ou oficina é o documento de Descrição de Área (Anexo D) validado. Cada unidade deve avaliar qual é a melhor técnica (grupo focal ou oficina) a ser utilizada nesta etapa.

Para realização do grupo focal ou da oficina, é preciso considerar os seguintes pontos:

- Devem participar pessoas capazes de contribuir para o alcance de seus objetivos. Nesse caso, os participantes devem ter experiência e conhecimento acerca dos processos da área para que possam contribuir com o objetivo a ser alcançado (validar essas informações).
- Recomenda-se a presença de no mínimo dois multiplicadores, sendo um responsável pela condução do grupo focal ou oficina e o outro por fazer os registros das informações que estão sendo validadas pelos participantes.
- Para o grupo focal, recomenda-se a participação de 4 a 6 pessoas, por unidade.
- Para a oficina, a quantidade de pessoas pode ser maior que no grupo focal, a depender da metodologia a ser utilizada.
- Deixar claro para os participantes que não é objetivo do dimensionamento mapear os processos e, sim, identificá-los.
- Utilizar o documento de Descrição de Área, em conjunto com o Roteiro de Grupo Focal / Oficina (Anexo E) para a condução efetiva da discussão e para fazer os registros necessários.
- Confirmar as informações com os participantes antes de registrá-las no documento.
- Para maior eficiência na condução, cada processo deve ser discutido por vez, passando por sua descrição, suas principais etapas, resultados e a fonte dessas informações.
- Verificar se os resultados representam o produto final do processo, e não suas etapas.
- Verificar desde quando cada resultado identificado é produzido pela área, se possui histórico de informações dos indicadores de resultados de 2 anos ou 24 meses ou se o processo de trabalho é novo.

- Ao final do grupo focal ou oficina, é recomendada a leitura de todos os pontos tratados com o grupo para que haja uma validação de toda a informação discutida.

O modelo de Roteiro de Grupo Focal / Oficina (Anexo E) indica que a condução do grupo focal / oficina deve abordar os seguintes tópicos: Processos, Descrição, Principais Etapas, Resultados e Fontes de Informação; apresentar as informações coletadas durante o levantamento de informações (Etapa 3); complementar ou ajustar, se necessário, e validar essas informações com o grupo.

2.4.2 Validação da Descrição de Área

Depois de consolidar todas as informações coletadas sobre a área (análise documental, entrevista com gestor e grupo focal / oficina), é necessário realizar a validação final com o gestor da unidade. Mesmo que o gestor participe da oficina / grupo focal, o que é recomendado, porque os diálogos com os técnicos das áreas sobre os processos e seus resultados possibilitam a apuração mais eficiente e eficaz das informações, os condutores do dimensionamento não poderão dispensar o momento de validação final das informações após os ajustes realizados na oficina ou grupo focal.

Como resultado das etapas 3 e 4, tem-se a Descrição de Área Finalizada (Anexo D).

2.5 Etapa 5: Coleta e análise das informações e dos indicadores

Nesta etapa serão coletadas, analisadas e tratadas as informações relativas aos resultados da área e outras informações relevantes que irão dar subsídio para os resultados do dimensionamento – etapa quantitativa e qualitativa. São elas:

- Indicadores de resultado
- Indicadores de esforço
- Indicadores de pessoas
- Perfil profissional
- Priorização

O que é importante considerar neste momento? É preciso verificar em qual situação a área se encontra com relação às informações demandadas pelo dimensionamento na Dimensão Entrega. A partir daí, será possível verificar o que será coletado de informações da área para a realização do dimensionamento, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 1. Diagnóstico da área com relação às informações requeridas pela Dimensão “Entrega”

Qual é a situação do processo e seus resultados?	Em qual desses casos o processo e seus resultados se enquadram?	Coletar indicadores de resultado?	Definir metas?	Coletar indicadores de esforço?	Considerar na etapa qualitativa?
1. O processo e seus resultados são executados pela área há pelo menos 2 anos ou 24 meses.	Há informações de indicadores de resultados do processo (organizada ou não) a pelo menos 12 meses.	Sim	Sim	Sim	Sim
	Não há informações de indicadores de resultados do processo, pois não foi feito nenhum registro dessas informações pela área e não é possível obtê-las.	Não, pois não é possível obter ou recuperar essas informações. Deixar em branco o campo com as informações sobre o indicador de resultados ao preencher a planilha.	Sim. Para definir as metas desse processo, é preciso coletar informações de indicadores de resultado para no mínimo um período de 3 meses e estimar a meta a partir daí.	Sim. Porém, o esforço para geração desses resultados não será considerado para calcular a etapa quantitativa do DFT (Q estimado), somente para identificar as horas dedicadas pela equipe.	Sim
	Só há informações de indicadores de resultados do processo a menos de 12 meses.	Sim. Mas essas informações não serão consideradas para calcular os resultados do DFT (Q estimado). Serão utilizadas somente para compor a base de cálculo da meta.	Sim. Para definir as metas para esse processo, é preciso verificar se já há informações de indicadores de resultado de pelo menos 3 meses (linha de base para estimar a meta). Caso não tenha, coletar 3 meses para estimar a meta.	Sim. Porém, o esforço para geração desses resultados não será considerado para calcular a etapa quantitativa do DFT (Q estimado), somente para identificar as horas dedicadas pela equipe.	Sim
2. O processo e seus resultados são executados pela área há menos de 2 anos ou 24 meses. Podemos chamá-los de relativamente novos.	Há informações de indicadores de resultados para esse processo a pelo menos 12 meses.	Sim	Sim	Sim	Sim
	Há informações de indicadores de resultados para esse processo a menos de 12 meses e o processo já está minimamente estruturado pela área.	Sim. Mas essas informações não serão consideradas para calcular a etapa quantitativa do DFT (Q estimado). Serão utilizadas somente para compor a base de cálculo da meta.	Sim. Para definir as metas para esse processo, é preciso verificar se já há informações de indicadores de resultado de pelo menos 3 meses (linha de base para estimar a meta). Caso não tenha, coletar 3 meses para estimar a meta.	Sim. Porém, o esforço para geração desses resultados não será considerado para calcular a etapa quantitativa do DFT (Q estimado), somente para identificar as horas dedicadas pela equipe.	Sim
3. O processo e seus resultados são novos na área. Podemos chamá-los de totalmente novos.	O processo ainda não está estruturado pela área.	Não. Pois ainda não é possível mensurar os indicadores de resultados do processo.	Não. Pois como o processo ainda não está estruturado pela área, não é possível estimar as metas.	Não. Pois ainda não é possível mensurar o esforço para geração dos resultados do processo de trabalho da área.	Sim
4. O processo e seus resultados eram executados nos últimos 2 anos ou 24 meses pela área, mas não são executados atualmente.	O processo não será mais executado pela área ou será realizado por uma outra área.	Não. Esse processo não deve ser considerado para o dimensionamento da área, pois não é mais realizado por ela.			

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.5.1 Indicadores de resultado

Os resultados devem ser mensurados pela quantidade de produtos/serviços entregues pela área, como insumos para outros processos de trabalho de outras áreas ou diretamente aos usuários. Sendo assim, para cada processo de trabalho é necessária a informação de indicadores de resultados, por mês, dos últimos 2 anos ou 24 meses. Os indicadores de resultados devem ser coletados para cada processo de trabalho da unidade, segundo definido no documento de Descrição de Área. Caso haja alguma dúvida, verificar no quadro anterior (Quadro 1), a situação das informações da Dimensão Entrega e o que deve ser considerado na coleta de informações de indicadores de resultados para cada processo da área. Essas informações devem ser registradas para compor o relatório de resultados do dimensionamento.

Além desse histórico dos resultados dos processos, é necessário também informar quais as metas de resultados da área para os próximos 12 meses, para combinados com os outros indicadores coletados, gerar os cálculos do quantitativo de pessoal que a área necessita (Q estimado). O preenchimento dessas informações deve ser realizado conforme modelo previsto no Anexo F deste Manual.

Caso a área identifique que há demanda reprimida em determinado processo, é importante fazer o registro dessa informação. Para a metodologia de dimensionamento do MS, entende-se por demanda reprimida as demandas que são recebidas formalmente pela unidade, documentadas e passíveis de mensuração. Essas demandas não devem ser confundidas com as metas de produção dos processos de trabalho. Considerando que o conceito de demanda reprimida se diferencia do conceito de meta, pois a meta considera o planejamento da área, a pactuação institucional para seu atingimento em um determinado horizonte temporal, e não apenas o desejo ou vontade de atingir um resultado.

O preenchimento dessas informações deve ser realizado pelos multiplicadores definidos pelo gestor da área dimensionada, em modelo específico, como a Figura 8, apresentada a seguir. Caso não haja dados de indicadores de resultado de um processo para um ou mais meses, tendo em vista que não foi feito registro dessas informações ou por que não se sabe quanto foi executado ou se o resultado ainda não existia na área, o campo correspondente deve ser deixado em branco. Já caso o resultado esteja sendo realizado pela área e as informações do indicador de resultado sejam registradas ou conhecidas pela área, mas não houve produto/serviço entregue num determinado mês, o campo correspondente ao indicador de resultado deve ser preenchido com zero (que é considerado como resultado desse indicador). Todas essas informações devem ser documentadas pela unidade ao longo do processo de dimensionamento para que possam ser registradas no relatório de resultados do dimensionamento. Após o preenchimento dessas informações, deve ser realizada uma validação com o gestor da área dimensionada, o qual responde pela unidade e valida em última instância todo o conjunto de insumos informacionais utilizados para o dimensionamento da unidade.

Figura 8. Modelo de instrumento para indicadores de resultado

EXEMPLO

Nº	Indicadores de Resultados	2014											
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1	Quantidade de Reformulações	19	10	87	42	12	41	82	23	68	14	13	52
2	Quantidade de Prorrogações	67	75	33	44	82	22	5	83	94	20	89	61
3	Quantidade de Diligências Processadas	41	73	44	13	83	85	93	5	72	73	65	2

Nº	Indicadores de Resultados	2015											
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1	Quantidade de Reformulações	86	4	56	67	44	9	23	81	92	37	85	22
2	Quantidade de Prorrogações	65	65	73	84	0	50	85	62	50	21	5	63
3	Quantidade de Diligências Processadas	31	2	72	52	6	87	47	21	12	58	94	20

Nº	Indicadores de Resultados	2016 (METAS/PREVISÕES)											
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1	Quantidade de Reformulações	0	19	97	93	29	10	88	51	98	55	4	10
2	Quantidade de Prorrogações	51	37	93	25	94	54	11	21	59	63	58	48
3	Quantidade de Diligências Processadas	77	77	6	50	1	97	52	51	93	26	60	43

Fonte: adaptado de apresentação produzida no âmbito do TED n.º 52/2014/MS-UnB.

2.5.2 Indicadores de esforço

O esforço é mais um dos indicadores considerado na Dimensão Entrega que contribui para o cálculo do dimensionamento, na etapa quantitativa. Esse é mensurado pelo tempo destinado à execução dos processos de trabalho que geram os resultados identificados pela unidade. As informações sobre o esforço devem ser coletadas por meio de um questionário específico aplicado a todos os profissionais que trabalham na área dimensionada. Esse questionário deve ser criado pelo multiplicador de cada unidade a partir da identificação das entregas da área, utilizando a ferramenta FormSUS (<http://formsus.datasus.gov.br/site/default.php>). Esse questionário deve ser estruturado conforme os itens a seguir:

i. Orientações de preenchimento das informações de esforço:

Estas informações devem conter as seguintes orientações aos profissionais que irão respondê-lo:

- A soma total do percentual de esforço deve ser **igual a 100%**.
- Caso todas as atividades executadas por você estejam vinculadas a um único resultado, indique “100%” no campo ao lado do resultado correspondente.

- É necessário preencher informação de esforço para todos os resultados. Caso você não realize atividades relacionadas aos resultados listados, preencha o campo correspondente ao esforço com zero.
- Caso seu trabalho seja sazonal, considere o percentual no período anual. Por exemplo, se no primeiro semestre você atua na consecução do resultado 1, mas no segundo semestre você atua na geração do resultado 2, você deve preencher com 50% para cada um desses resultados.
- Lembre-se de que a porcentagem indicada representa o quanto do seu trabalho é dedicado para realizar um determinado resultado de acordo com a sua percepção.
- Preencha os campos e informe qual o percentual de tempo, por mês, você gasta para realização de atividades relacionadas a cada um dos resultados relacionados. Caso não seja possível mensurar o seu esforço por mês, considere um período de tempo que possa abranger a realização de todos os resultados dos quais participa, como por exemplo, um trimestre, um semestre ou um ano.

ii. Questões de 1 a 5 – informações sobre o profissional:

As questões de 1 a 5 estão apresentadas a seguir e devem manter a mesma ordem e estrutura que consta neste Manual:

Figura 9. Informações cadastrais – FormSUS

1) Informe seu nome: *

2) Informe seu CPF: *

3) Qual é seu vínculo? *

- Servidor
- Consultor
- Bolsista
- Terceirizado
- Outro

4) Informe o seu cargo: *

5) Informe sua jornada: *

Fonte: Equipe DFT/CODEP/CGESP – Ministério da Saúde por meio do FormSUS.

Vale ressaltar que é a jornada semanal de cada trabalhador é que deve ser informada, vide a questão 5 da figura anterior (Figura 9).

iii. Questões de 6 em diante:

Da questão 6 em diante, serão relacionados os resultados da área (uma por questão), conforme exemplificado a seguir:

Figura 10. Exemplo de preenchimento de esforço para um resultado

6) **Ofícios de ressarcimento enviados : ***

7) **Pagamentos de reembolso autorizados : ***

8) **Cadastrros efetivados ou atualizados : ***

Fonte: Equipe DFT/CODEP/CGESP – Ministério da Saúde por meio do FormSUS.

A quantidade de questões relativas aos resultados irá depender da quantidade de resultados que a unidade possui. Caso haja alguma dúvida, verificar no quadro anterior (Quadro 1), a situação do processo de trabalho e seu resultado e o que deve ser considerado na coleta de informações de esforço para cada resultado da área. Essas informações devem ser registradas para compor o relatório do dimensionamento.

A seguir será apresentado um exemplo de preenchimento de questões relativas aos resultados de uma unidade:

Figura 11. Exemplo de somatório do esforço para os resultados

6) **Ofícios de ressarcimento enviados : ***

→ 50

7) **Pagamentos de reembolso autorizados : ***

→ 50

8) **Cadastrros efetivados ou atualizados : ***

→ 0



A SOMA DAS
RESPOSTAS
TEM DE SER
IGUAL A 100

Fonte: Equipe DFT/CODEP/CGESP – Ministério da Saúde por meio do FormSUS.

O multiplicador da unidade, que será o gestor do questionário no FormSUS, deverá gerir a aplicação do questionário, orientando os trabalhadores da unidade a responder as questões, tirando dúvidas, estabelecendo prazos para resposta e, ainda, verificar se as respostas estão de acordo com as regras de preenchimento estabelecidas. Caso não estejam, o respondente deve ser identificado para que possa responder novamente de acordo com as regras. Caso isso ocorra, o multiplicador deve excluir as respostas incorretas e considerar somente o novo preenchimento no FormSUS, pois essas respostas serão extraídas posteriormente para gerar os resultados do dimensionamento da unidade.

Vale ressaltar que para todos os resultados identificados deve haver algum esforço empreendido. Caso não haja esforço para algum resultado, é necessário verificar se aquele resultado está de fato ocorrendo na unidade ou não. Isso poderá ocorrer quando um resultado é sazonal ou quando deixou de ser realizado. Essa informação precisa ser verificada pelo multiplicador com a área e registrada no relatório.

Os resultados do questionário de esforço deverão ser extraídos do FormSUS consoante as opções apresentadas na figura a seguir e devem ser importados para a planilha que irá gerar os resultados quantitativos do dimensionamento.

Figura 12. Exemplo de extração de resultados – esforço

Faça sua pesquisa nas fichas através dos campos abaixo:

Busca Padrão

Data de Atualização Início: término:

Data de Criação

Tipo de Fichas: **Todas as Fichas** Buscar somente fichas preenchidas por mim

Protocolo:

Exportar

Arquivo no formato DBF

Arquivo no formato XLS (Excel)

Arquivo no formato TXT - Separador utilizado: ;

Arquivo no formato TXT - Separador utilizado: |

Valores Códigos Valores e Códigos

Limpar Clique aqui para selecionar os campos a serem exibidos Buscar

Fichas localizadas: 3 | Exibindo 1 ... 1

Primeiro | Anterior [1] Próxima | Último

Selecionar a Ação	Data Atualização(Criação)	Informe seu nome	Informe seu CPF	Qual é seu vínculo?	Informe o seu cargo	Informe sua jornada	Ofícios de ressarcimento enviados	Pagamentos de reembolso autorizados	Cadastros efetivados ou atualizados
<input type="checkbox"/>	2017-05-04 16:38:13	Israel Silva de Moraes		Servidor	Administrador	40	30	30	40
<input type="checkbox"/>	2017-05-04 16:39:43	Bianca Souza Marino Carnaval		Bolsista	Bolsista	40	40	40	20
<input type="checkbox"/>	2017-05-07 21:59:21	CARLOS EDUARDO ANTONGIETE DE SOUZA		Outro	ANALISTA DE SISTEMAS	44	20	20	20

Arquivos Exportados

Arquivo no formato XLS (Excel)

Fonte: Equipe DFT/CODEP/CGESP – Ministério da Saúde por meio do FormSUS.

Para facilitar o preenchimento do questionário, assim como o processo de análise, o tempo dedicado no processo de trabalho será indicado em porcentagem de esforço empreendido pelos trabalhadores na realização das atividades referentes aos resultados dos quais participa. Para exemplificar: adotemos como premissa que um trabalhador participe de dois processos de trabalho que geram dois resultados em um determinado setor. Consideremos que a carga horária deste trabalhador seja de 8 horas diárias. Neste caso, o esforço empreendido por ele deve ser dividido percentualmente entre os dois resultados dos quais participa, podendo ser, por exemplo:

30% e 70% ou 50% e 50% ou ainda 80% e 20%, de acordo com sua percepção. Visto que se trata dos resultados finais gerados pelos processos de trabalho de uma área, cada profissional deve identificar qual resultado é gerado pelo seu processo de trabalho, mesmo que ele atue indiretamente na consecução desse resultado.

2.5.3 Indicadores de pessoas

As informações de pessoal da unidade que precisam ser coletadas para o processo de dimensionamento são as seguintes:

Quadro 2. Descrição dos indicadores de pessoal

Indicador	Descrição
Quantidade de trabalhadores da área	Número de servidores e trabalhadores com outros vínculos com o MS lotados na unidade dimensionada.
Quantidade de movimentações	Número de alteração de lotação de trabalhadores (entradas e saídas dentro da área). Neste caso, somente são considerados os trabalhadores que permaneceram na instituição no período dimensionado e que mudaram de área.
Quantidade de desligamentos	Número de trabalhadores que se desligaram do MS e estavam lotados na unidade dimensionada.
Quantidade de admissões	Número de trabalhadores que entraram no MS (na unidade dimensionada).
Quantidade de horas de atividades educativas	Número de horas que os trabalhadores da unidade participaram de ações de educação (a informação deve ser de horas por unidade), durante sua jornada de trabalho (sem compensação).
Quantidade de aposentadorias	Número de trabalhadores que se aposentaram na unidade dimensionada.
Média de idade	Média de idade dos trabalhadores da unidade dimensionada.
Horas adicionais de trabalho	Número de horas extras formais que os trabalhadores da unidade dimensionada realizaram. Não devem ser consideradas as horas que são compensadas pelos trabalhadores.
Afastamentos	Número de ocorrências de afastamentos dos trabalhadores da unidade dimensionada.

Fonte: adaptado do relatório do FNS produzido no âmbito do TED n.º 52/2014 / MS-UnB.

Essas informações devem ser coletadas por mês, considerando o período dos últimos 2 anos ou 24 meses, pois para o método utilizado para gerar os resultados do dimensionamento com maior confiabilidade é necessário estabelecer esse histórico. Essas informações devem ser organizadas conforme os modelos apresentados no Anexo G.

2.5.4 Perfil profissional

Para levantar o perfil profissional dos trabalhadores da unidade dimensionada são considerados os três aspectos seguintes:

- **Formação:** é preciso identificar se há uma formação acadêmica como requisito para que o resultado do processo de trabalho seja realizado pela área. Por exemplo, no caso de uma entrega cuja execução requer um técnico em contabilidade ou um contador com registro no Conselho Regional de Contabilidade (CRC). Além disso, poderá ser identificado o nível de escolaridade desejável, bem como alguma área de formação desejável que contribua para a execução dos processos de trabalho e a geração dos resultados. E, ainda, poderão ser consideradas experiências anteriores requeridas para o exercício das atividades do processo de trabalho, como por exemplo, experiência com planejamento estratégico e experiência em mapeamento de processos etc. Além da formação acadêmica, deverá ser indicada a necessidade de pós-graduações (especialização, mestrado, doutorado) ou não. Por exemplo, se para produção de determinado resultado é necessária formação acadêmica em Engenharia e especialização em determinado ramo de conhecimento. Se para um determinado processo de trabalho for demandado um profissional de nível médio na equipe, é preciso indicar se há necessidade de ser portador de curso técnico específico ou não.
- **Conhecimentos:** identificar quais conhecimentos são requeridos para o desempenho das atividades do processo de trabalho que gera um resultado determinado.
 - **Específicos:** são os conhecimentos relacionados a uma determinada formação, necessários para realizar um resultado da área, que podem ser utilizados para a realização de processos seletivos, concursos e para identificar ações de educação.
 - **Comuns:** são os conhecimentos necessários para realizar os resultados da área e que independem da área de formação, podendo ser transversais para a equipe.
- **Características comportamentais relevantes:** identificar as características comportamentais (habilidades e atitudes) que são requeridas para o exercício das atividades do processo de trabalho da unidade.

O perfil profissional deve ser levantado para cada um dos resultados da unidade, conforme instrumento que consta no Anexo H, e deve considerar os seguintes aspectos:

- Identificar qual é o perfil ideal para realizar cada resultado da unidade e não o perfil atual da equipe.
- Evitar uma análise baseada nos cargos existentes.

As questões relacionadas a seguir irão auxiliar a unidade a levantar o perfil profissional necessário (ideal) para realizar cada resultado da área:

- Na equipe, para realizar um resultado, precisamos de trabalhadores com que formação?

- Nível médio e/ou superior?
- Qual (is) a(s) área(s) de formação?
- Há alguma exigência legal para que o profissional produza determinado resultado?
- É necessária alguma especialização?
- É necessária alguma experiência profissional requerida para o exercício das atividades relacionadas a determinado processo de trabalho e geração do(s) resultado(s)?
- Quais são os conhecimentos necessários para que a equipe e/ou profissional realize(m) o(s) resultado(s)?
 - Quais são os conhecimentos específicos? E os comuns?
- Quais são as características comportamentais relevantes para que a equipe e/ou profissional realize(m) um resultado?

As informações referentes à formação, aos conhecimentos e às características comportamentais relevantes devem ser levantadas pelos multiplicadores, com os profissionais indicados pelo gestor da área, utilizando como instrumento o modelo constante na Figura 13, apresentada a seguir, que já está preenchido com exemplos. Esta etapa pode ser realizada por meio de grupo focal, oficina ou reunião. O gestor da área deve validar as informações coletadas.

Figura 13. Formação, conhecimentos e características comportamentais relevantes

Resultados	Formação		Conhecimentos		Características comportamentais relevantes
			Específicos	Comuns	
Ações de Educação Realizadas	Nível Médio	Nível Médio	<ul style="list-style-type: none"> - Noções sobre Treinamento, Desenvolvimento e Educação; - Noções sobre Sistemas de avaliação de treinamento; - Noções do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional). 	<ul style="list-style-type: none"> - Noções de Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; - Noções de Política de Educação Permanente em Saúde; - Pacote Office. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de comunicação oral e escrita; - Saber trabalhar em equipe; - Ser organizado; - Ser proativo; - Ter zelo pelo cumprimento de prazos; - Ter flexibilidade; - Habilidade para utilizar o Pacote Office.
	Nível Superior	Administração Pedagogia	<ul style="list-style-type: none"> - Subsistemas de gestão de pessoas; - Gestão por competência; - Noções de Gestão de Processos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; - Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional); - Política de Educação Permanente em Saúde; - Conhecimento de técnicas de facilitação em processos participativos; - Pacote Office. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ter visão sistêmica; - Capacidade de comunicação oral e escrita; - Saber trabalhar em equipe; - Ser organizado; - Ser proativo; - Ter raciocínio analítico; - Capacidade de conduzir processos de aprendizagem; - Habilidade em mediação de conflitos; - Ter zelo pelo cumprimento de prazos; - Ter flexibilidade; - Habilidade para falar em público.

Fonte: adaptado do relatório da CGESP produzido no âmbito do TED n.º 52/2014 / MS-UnB.

2.5.5 Priorização

Durante a etapa qualitativa são coletadas informações para subsidiar a tomada de decisão dos gestores quanto ao que deve ser priorizado com base nas necessidades da unidade indicadas pelo dimensionamento. As informações apresentadas a seguir foram desenvolvidas no âmbito do projeto de pesquisa com a Universidade de Brasília (TED n.º 52/2014).

Os processos de trabalho são analisados considerando três critérios:

- **Complexidade:** está relacionada à percepção sobre a dificuldade de realização das atividades que irão gerar um resultado. A complexidade refere-se ao número de decisões necessárias para execução de um fluxo de trabalho, assim como ao esforço cognitivo para a tomada de decisão.
- **Nível de informatização:** refere-se à percepção sobre o quanto que o processo de trabalho é realizado com apoio de ferramentas de Tecnologia da Informação (softwares), executando rotinas de forma automática. O nível de informatização está relacionado ao grau de utilização de sistemas com capacidade de automatização de tarefas para execução do processo. Quanto maior o número de atividades automatizadas por sistemas e, conseqüentemente menor necessidade de intervenção humana para correta execução das atividades do processo, maior o nível de informatização. Desta forma, a valoração deste critério é definida a partir da análise conjunta do percentual de atividades de um processo que são executadas e/ou apoiadas por sistemas e qual é o nível de capacidade de automatização de tarefas deste sistema. O aumento de qualquer uma dessas características deve levar ao aumento do nível de informatização.
- **Valor agregado:** refere-se à percepção sobre a contribuição dos resultados de um processo de trabalho para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Para que esses critérios sejam valorados pela unidade, deve ser utilizada a planilha de priorização (matriz para priorização de processos), que tem por objetivo auxiliar a área a atribuir, por meio de critérios preestabelecidos, os níveis de complexidade, informatização e valor agregado para cada um dos resultados, bem como apresentar de forma automatizada as sugestões de melhorias indicadas para o processo de trabalho gerador do resultado (figuras 14 e 15), a partir da inter-relação dos níveis definidos para cada um dos critérios, conforme a matriz de priorização (Quadro 3), a seguir, e dos níveis de priorização, que irão indicar as ações que devem ser implementadas primeiramente pela área. Cada critério pode ser classificado em três níveis: baixo, médio e alto.

Figura 14. Matriz de priorização e ações de melhoria



Fonte: Matriz produzida no âmbito do TED n.º 52/2014/MS-UnB.

Figura 15. Detalhamento de potenciais de melhorias



Fonte: Conteúdo produzido no âmbito do TED n.º 52/2014/MS-UnB

Obs.: Em relação ao investimento em pessoas, o nível de informatização determina a necessidade de maior ou menor de operacionalização de processos. A tecnologia funciona como mecanismo para reduzir a necessidade de execução e ampliar as possibilidades de análise..

A seguir são apresentadas as afirmações consideradas para valorar os critérios de priorização. E caso haja dúvida no momento da valoração desses critérios, no Anexo I, são apresentados os significados para cada uma dessas afirmações.

Quadro 3. Afirmações vinculadas às três variáveis dos critérios de priorização

Nível de Complexidade	Nível de Informatização	Valor Agregado
A sequência de atividades do processo de trabalho para geração do(s) resultado(s) está desorganizada.	As atividades do processo de trabalho são realizadas com o apoio de algum <i>software</i> que execute rotinas de forma automática.	Esse resultado contribui para a realização dos objetivos estratégicos do MS.
O resultado desse processo de trabalho necessita de um alto grau de capacidade analítica do profissional ou da equipe para ser gerado.	Os insumos relacionados à geração desse resultado são provenientes de fontes informatizadas, como por exemplo, o FormSUS, Sipar, SEI ou outros sistemas de informação/ <i>softwares</i> .	Esse resultado contribui para a estratégia da Secretaria, do Departamento e/ou da Coordenação.
O desenvolvimento de novas soluções é necessário na maioria das vezes para geração desse resultado.	Esse resultado poderia ser realizado em grande parte por um sistema.	Esse resultado contribui para que o Ministério da Saúde cumpra seu papel junto ao SUS.
A geração desse resultado depende de um alto número de decisões durante o processo.	-	-
Geralmente, as atividades do processo para geração desse resultado são facilmente assimiladas e praticadas por um novo profissional.	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

A planilha de priorização funciona como um tutorial que vai orientando o usuário a realizar o preenchimento, à medida que as etapas são cumpridas. Para iniciar o uso dessa planilha, é preciso cadastrar os processos e os resultados da unidade dimensionada, conforme mostra a figura a seguir. Após cadastrar os processos e os resultados da unidade, é necessário clicar no botão “Prosseguir” para iniciar o próximo passo.

Figura 16. Cadastramento de processos e resultados da planilha

RETORNAR **PROSSEGUIR**

Passo 1 - Processos

Liste cada um dos processos/resultados da área nas linhas abaixo, para posteriormente serem avaliados em cada um dos critérios. Ao concluir, clique em Prosseguir (acima) para acessar a aba de avaliação (passo 2).

→ PROCESSOS/RESULTADOS DA ÁREA

01	
02	
03	
04	
05	
06	
07	
08	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na etapa seguinte, serão valorados os critérios de priorização. Primeiramente, deve ser selecionado cada processo/resultados da unidade para que seja iniciado o preenchimento em relação aos valores que cada afirmação dos critérios de priorização irá receber, como mostra a figura a seguir.

Figura 17. Seleção dos processos/resultados da unidade

RETORNAR **PROSSEGUIR**

Passo 2 - Avaliação

Primeiro, **selecione o processo/resultados** na caixa de seleção abaixo;

Para cada uma das afirmações, defina o seu grau de concordância (dentro as opções abaixo), clicando nos campos em branco para acessar as alternativas:
1 – Discordo plenamente; 2 - discordo parcialmente; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; e 5 – Concordo plenamente.

Ao concluir o preenchimento de um determinado processo/resultados, basta **selecionar outro na caixa de seleção**, e repetir o procedimento. Ao selecionar um processo/resultados que já possua questões respondidas, as respostas serão trazidas automaticamente para os campos e poderão ser modificadas quando necessário.

Após terminar a avaliação de todos os processos/resultados, basta clicar em **Prosseguir (acima)** para visualizar a matriz de priorização de processos sugerida para a área.

SELECIONE O PROCESSO/RESULTADO

CRITÉRIO 1 - COMPLEXIDADE

1.1 - A sequência de atividades do processo de trabalho para executar essa entrega está desorganizada.	
1.2 - Essa entrega necessita de um alto grau de capacidade analítica do profissional ou da equipe para ser executada.	
1.3 - O desenvolvimento de novas soluções é necessário na maioria das vezes para executar essa entrega.	
1.4 - A execução dessa entrega depende de um alto número de decisões durante o processo.	
1.5 - Geralmente as atividades do processo para realizar essa Entrega não são facilmente assimiladas e praticadas por um novo profissional	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a correta utilização da planilha é necessário o entendimento de alguns pontos essenciais. Observa-se que cada uma das afirmações constantes na planilha deve ser preenchida em uma escala de pontuação que varia de 1 a 5, sendo que cada ponto da escala corresponde a: 1 – Discordo plenamente; 2 – discordo parcialmente; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; e 5 – Concordo plenamente.

Após selecionar o processo/resultado, para cada afirmação, devem ser definidos os valores de 1 a 5, conforme demonstrado na Figura 19. A medida que a pontuação é lançada na planilha, os níveis atribuídos aos processos/resultados serão automaticamente definidos.

Figura 18. Valoração dos processos/resultados da unidade

Passo 2 - Avaliação

Primeiro, **selecione o processo/resultado** na caixa de seleção abaixo;

Para cada uma das afirmações, defina o seu grau de concordância (dentre as opções abaixo), clicando nos campos em branco para acessar as alternativas:
1 – Discordo plenamente; 2 - discordo parcialmente; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; e 5 – Concordo plenamente.

Após concluir o preenchimento de um determinado processo/resultado, basta **selecionar outro na caixa de seleção**, e repetir o procedimento. Ao selecionar um processo/resultado que já possua questões respondidas, as respostas serão trazidas automaticamente para os campos e poderão ser modificadas quando necessário.

Após terminar a avaliação de todos os processos/resultados, basta clicar em **Prosseguir (acima)** para visualizar a matriz de priorização de processos sugerida para a área

SELECIONE O PROCESSO/RESULTADO: Processo 1 - Resultado xxxxx

CRITÉRIO 1 - COMPLEXIDADE

1.1 - A sequência de atividades do processo de trabalho para executar essa entrega está desorganizada

1.2 - Essa entrega necessita de um alto grau de capacidade analítica do profissional ou da equipe para ser executada.

1.3 - O desenvolvimento de novas soluções é necessário na maioria das vezes para executar essa entrega.

1.4 - A execução dessa entrega depende de um alto número de decisões durante o processo.

1.5 - Geralmente as atividades do processo para realizar essa Entrega não são facilmente assimiladas e praticadas por um novo profissional

Rating scale options: 1 - Discordo Plenamente, 2 - Discordo Parcialmente, 3 - Não concordo Nem discordo, 4 - Concordo Parcialmente, 5 - Concordo Plenamente

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após o preenchimento dos valores para todos os processos/resultados, verifique as informações. Caso tudo esteja correto, clique no botão “Prosseguir”. Na etapa seguinte, serão apresentados os níveis de complexidade, informatização e valor agregado para cada um dos processos/resultados e suas respectivas ações de melhorias sugeridas para a unidade, por ordem de priorização, conforme a figura a seguir.

Figura 19. Resultados dos níveis de complexidade, informatização e valor agregado

Passo 3 - Resultados

Na tabela abaixo constam os processos e seus resultados preliminares, com base nas opções selecionadas no passo 2. Para acessar a Matriz de Priorização, clique em **Prosseguir** (acima).

Processo	Nivel de Complexidade	Nivel de Informatização	Valor Agregado	Sugestão de Melhoria
01 - Processo 1 - Resultado xxxxx	1 - Baixo	2 - Médio	3 - Alto	Otimização de Processos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os valores para a definição dos níveis são representados no Quadro 4, a seguir.

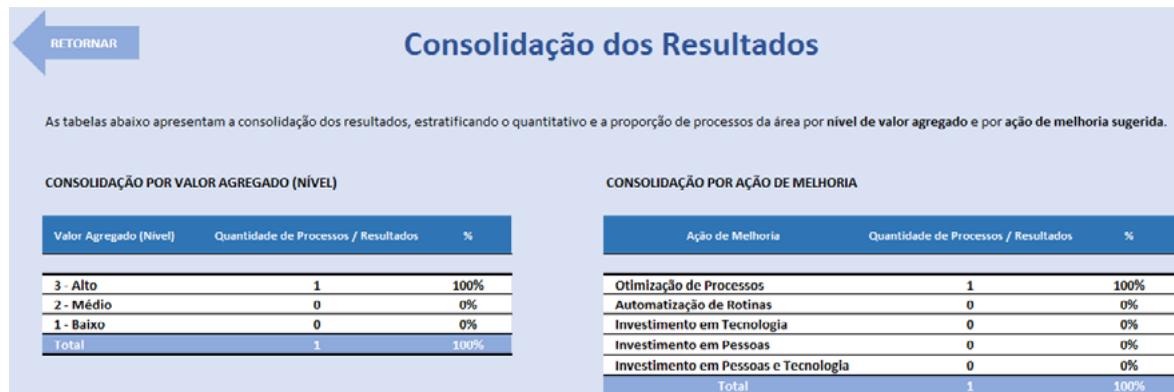
Quadro 4. Definição dos níveis

Níveis	Intervalos de pontuação		
	Complexidade	Informatização	Valor Agregado
Alto	De 19 a 25	De 10 a 15	De 10 a 15
Médio	De 12 a 18	De 6 a 9	De 6 a 9
Baixo	De 5 a 11	De 3 a 5	De 3 a 5

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após gerar os resultados, clique no botão “Prosseguir”. Serão apresentados os resultados de forma consolidada, por nível de valor agregado e por ação de melhoria sugerida à unidade, conforme mostra a Figura 21.

Figura 20. Resultados por valor agregado e ação de melhoria



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com esta última ação encerra-se a utilização da planilha, que deve ser salva e as informações nela contidas devem ser utilizadas para constituir o relatório de dimensionamento da área.

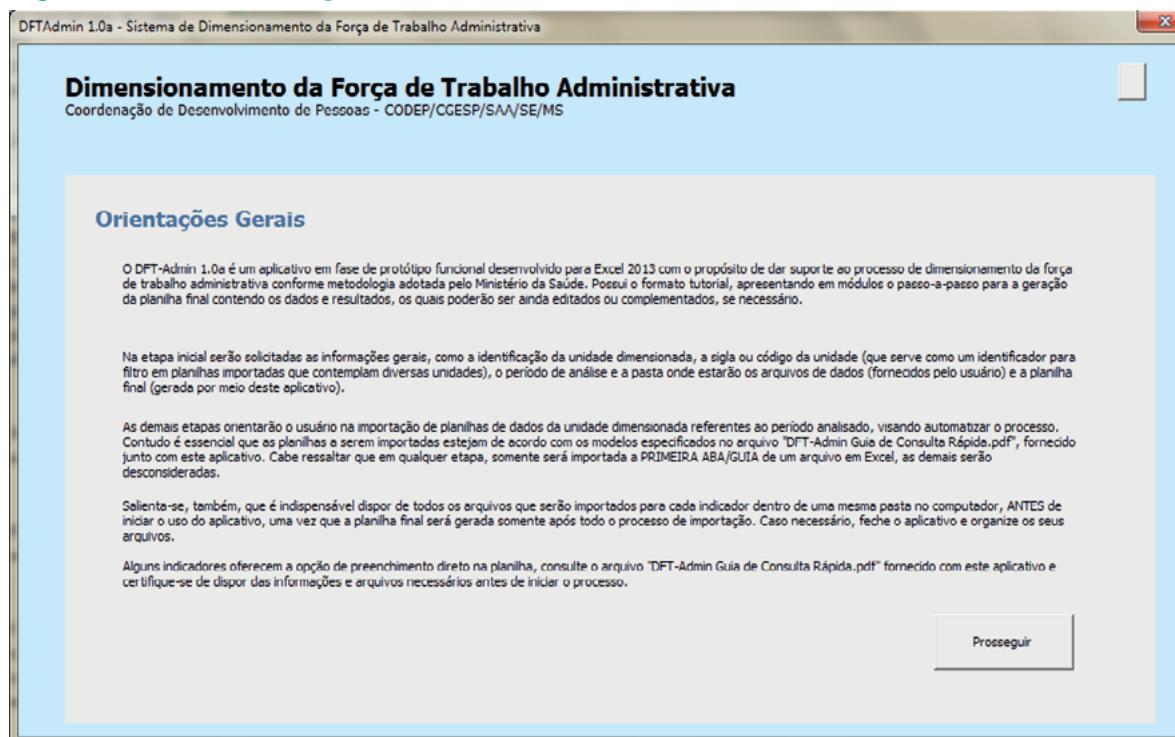
Os responsáveis pelo preenchimento da planilha devem ser os gestores das equipes responsáveis pelos processos de trabalho que geram os resultados, no caso dos critérios de complexidade e nível de informatização. Posteriormente, o gestor da área deve validar as respostas que foram dadas em relação a esses critérios na planilha de priorização. Quanto ao valor agregado, as respostas devem ser preenchidas pelo gestor da área, de nível tático ou estratégico, considerando que exige visão sistêmica e conhecimento das prioridades do órgão (MS).

2.6 Etapa 6: Geração dos resultados do dimensionamento

2.6.1 Resultados quantitativos

Para gerar os resultados quantitativos do dimensionamento, deve ser utilizada uma planilha em Excel (versão 2013), Figura 24 a seguir, que foi desenvolvida para dar suporte ao processo de DFT/MS, chamada DFT-Admin. Essa ferramenta possui o formato de um tutorial, apresentado em módulos com o passo a passo para a inserção das informações da etapa quantitativa e a geração da planilha final, contendo as informações e os resultados, os quais poderão ser ainda editados ou complementados, se necessário.

Figura 21. Orientações gerais



Fonte: Equipe DFT/CODEP/CGESP – Ministério da Saúde.

Para o funcionamento pleno, o aplicativo deve ser executado em um computador com as seguintes especificações:

- PC com Windows 7 ® instalado.
- Microsoft Office ® 2013 ou Superior, em Português PT-BR.
- 4 GB de Memória RAM.

Observação: há compatibilidade com versões anteriores do pacote Office e do sistema operacional Windows, porém, o aplicativo pode apresentar desempenho reduzido, recursos limitados ou até mesmo não ser executado devidamente de acordo com as versões instaladas.

A compatibilidade plena com estas versões está em desenvolvimento. Mas mesmo que um ou outro requisito não seja cumprido, é possível que a ferramenta funcione.

A seguir serão apresentadas as orientações gerais para o preenchimento dessa planilha:

- Todos os modelos de instrumentos que precisam ser preenchidos pela área estão nos anexos F e G deste Manual e no item 2.5.2.
- Antes de iniciar o uso da ferramenta é necessário identificar se todos os instrumentos (modelos) foram preenchidos devidamente para que possam ser importados por essa ferramenta.
- É necessário identificar qual será o modo de importação para cada um dos instrumentos (se mensal ou múltiplos meses), antes de começar a utilizar a ferramenta.
- Na etapa inicial serão solicitadas as informações gerais, como: a identificação da unidade dimensionada; a sigla ou código da unidade (que serve como um identificador para filtro em planilhas importadas que contemplem diversas unidades, por exemplo); o período de análise; a pasta onde estão os arquivos de dados (fornecidos pelo usuário) e a planilha final (gerada por meio deste aplicativo).
- Somente será importada a primeira aba de um arquivo em Excel, conforme os modelos, sendo que as demais abas serão desconsideradas pela ferramenta.
- É indispensável dispor de todos os arquivos que serão importados para cada indicador dentro de uma mesma pasta no computador, antes de iniciar o uso do aplicativo, uma vez que a planilha final será gerada somente após todo o processo de importação.
- Podem ser utilizadas planilhas de diversas fontes desde que sejam consolidadas as informações conforme o modelo a ser preenchido.
- A coluna A das planilhas a serem importadas nunca pode estar vazia.
- Podem ser utilizados no máximo 24 arquivos para cada indicador, pois corresponde ao período da série histórica de informações da unidade dimensionada.
- É possível o preenchimento manual de algumas informações e onde houver essa opção, a ferramenta irá indicar ao usuário.
- Ao alterar dados da planilha final, o usuário deve apertar a tecla F9 para atualizar as informações.

Ao iniciar o uso da ferramenta, as demais etapas, orientarão o usuário na importação de planilhas com informações da unidade dimensionada referentes ao período analisado, visando

automatizar o processo. Contudo, é essencial que as planilhas a serem importadas estejam de acordo com os modelos especificados neste Manual.

2.6.2 Resultados qualitativos

Os resultados qualitativos serão gerados a partir do levantamento do perfil profissional e do preenchimento da planilha de priorização, conforme apresentado nos itens 2.5.4 e 2.5.5, deste Manual.

2.7 Etapa 7: Elaboração de Relatórios

Os resultados devem considerar todo o conjunto de informações que foram levantadas ao longo da realização do dimensionamento de força de trabalho da unidade, sendo que todos os registros relevantes para o processo devem constar no relatório de resultados, que deve abordar minimamente os seguintes pontos:

- Identificação do Ciclo de Dimensionamento:
 - Nome da unidade
 - Gestor responsável e substituto eventual.
 - Equipe de multiplicadores ou de aplicação do método.
 - Período de execução do ciclo.
- Informações sobre a Unidade Dimensionada:
 - Qual a finalidade da área.
 - Estrutura organizacional formal e informal.
 - Processos de trabalho e entregas identificados.
 - Contexto atual da área.
 - Perspectivas da área em um horizonte temporal de dois anos.
- Resultados Quantitativos:
 - Quantitativo estimado (QE) de trabalhadores para a unidade.
 - Análise comparativa do Quantitativo Estimado e Quantitativo Atual da área.
 - Análise do esforço das equipes por processo de trabalho.
 - Análise do histórico de resultados por processo de trabalho.
 - Análise do absenteísmo da unidade.
 - Análise do quantitativo de movimentação de trabalhadores na unidade.
 - Análise da faixa etária dos trabalhadores da unidade e previsão de aposentadorias.

- Resultados Qualitativos:
 - Perfil profissional por unidade.
 - Análise da prevalência de perfis (formação, conhecimento e características comportamentais) para a unidade.
 - Análise dos resultados da Matriz de Priorização por processo de trabalho e sugestões de melhoria indicadas.
- Conclusões e recomendações a partir dos resultados do dimensionamento.

Considerações Finais 3

A metodologia de dimensionamento da força de trabalho vem sendo adotada no contexto das organizações públicas em razão da necessidade de qualificar as demandas relacionadas à composição e à recomposição de pessoal tendo por base métodos de apuração mais confiáveis e metodologicamente testados. Contudo, para além disso, trata-se de uma ferramenta de gestão capaz de gerar insumos para diversas ações estratégicas e de melhoria organizacional. A visão bifocal composta por variáveis quantitativas e qualitativas permite que o gestor tenha um diagnóstico organizacional mais equilibrado para a tomada de decisão e o aprimoramento do processo decisório.

O dimensionamento como ferramenta de gestão não é um fim em si mesmo, ou seja, configura-se em um processo de trabalho com aplicação cíclica do método definido na instituição que, por meio de seus resultados, viabiliza a interlocução permanente com outras áreas da organização na produção de subsídios para a realização de concursos públicos, ações focadas no desenvolvimento de competências, realocação de trabalhadores, ações voltadas à melhoria da ambiência organizacional, planejamento e reestruturação de arranjo físico e saúde de trabalhador.

Além disso, a aplicação de métodos de dimensionamento pode em boa medida, ser utilizada no atendimento às demandas de órgãos de controle, principalmente no que se refere à evolução da governança de gestão de pessoas na Administração Pública. Corolário dessas demandas, fatores como: planejamentos de gestão de pessoas e da força de trabalho podem ser analisados tendo como ponto de partida os insumos produzidos pelas técnicas de dimensionamento.

Assim, em consonância com os anseios voltados ao desenvolvimento da Gestão Pública e de novas soluções gerenciais, fomento à inovação e otimização de ferramentas e processos, o dimensionamento da força de trabalho consiste em uma ferramenta capaz de produzir uma série de benefícios organizacionais com reflexo na prestação de serviços mais eficientes aos usuários dos serviços públicos.



Referências



ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS.

Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP PBM CBOK V.3.0. 2013. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2018.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Relatório Técnico referente ao Termo de Execução Descentralizada nº 52/2014.** Brasília, 2016. Objeto foi Estudo e Pesquisa para Dimensionamento da Força de Trabalho, processo MS nº 25000.141990/2014-70.

Anexos¹

Anexo A – Termo de Abertura de Projeto

INFORMAÇÕES GERAIS	
NOME DO PROJETO	
UNIDADE DEMANDANTE	
RESPONSÁVEL PELO PROJETO	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas – CODEP Área Demandante
JUSTIFICATIVA DA DEMANDA	
Descrever qual é a necessidade e/ou motivo da realização do dimensionamento de força de trabalho na unidade. Se há prazo determinado por órgão de controle para atender a essa demanda.	
ESCOPO DO PROJETO	
Relacionar quais são as áreas que serão dimensionadas e as etapas do dimensionamento que serão realizadas.	
OBJETIVOS/ METAS A SEREM ALCANÇADOS	
OBJETIVOS/METAS	PREVISÃO DE CONCLUSÃO
Realizar o dimensionamento na área xxxxx (etapa quantitativa e qualitativa).	dd/mm/aaaa
Realizar o dimensionamento na área xxxxx (etapa quantitativa e qualitativa).	dd/mm/aaaa
PREMISSAS E RESTRIÇÕES	
Patrocínio do gestor da unidade demandante. Disponibilidade da área para realizar o dimensionamento (ex.: participar de reuniões, capacitações, levantar informações necessárias nos prazos pactuados). Multiplicador designado pela área demandante para conduzir o dimensionamento em sua unidade com perfil, conforme exigido pelo projeto. Indisponibilidade de informação para o dimensionamento.	

¹ Os instrumentos apresentados neste capítulo denominado “ANEXOS” foram produzidos no âmbito do Termo de Execução Descentralizada n.º 52/2014 firmado entre a UnB e o MS e aprimorados pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas e Facilitadores do Processo de Dimensionamento.

UNIDADES ENVOLVIDAS			
UNIDADE ORGANIZACIONAL	REPRESENTANTE	E-MAIL	TELEFONE

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES				
PAPÉIS	RESPONSABILIDADES	NOME	UNIDADE	TELEFONE
Patrocinador do projeto	Fornecer a autoridade e os recursos necessários para que o projeto seja realizado em sua área.			
Gestores da área demandante	Responsáveis pelas informações prestadas por suas áreas, que são fundamentais para gerar os resultados do dimensionamento.			
Equipe técnica da CODEP	Definir as diretrizes e a metodologia de dimensionamento, capacitar a unidade demandante e dar suporte técnico às áreas que estão realizando o dimensionamento, orientando e tirando as dúvidas que surgirem.			
Multiplicadores	Pessoas designadas pelos gestores da área demandante para realizar a aplicação da metodologia de dimensionamento em suas unidades.			
Coordenadores técnicos do projeto	Coordenar tecnicamente a realização do dimensionamento da unidade demandante, acompanhando a aplicação da metodologia, verificando se as atividades e prazos estão sendo cumpridos e se há dificuldades e riscos a serem mitigados para alcançar os objetivos do projeto.			

CRONOGRAMA

NOME DA FRENTE DO PROJETO	Início previsto	Término previsto
ETAPA 1	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 1.1	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 1.2	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 1.3	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 1.4	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 1.5	DD/MM/AA	DD/MM/AA
ETAPA 2	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 2.1	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 2.2	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 2.3	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 2.4	DD/MM/AA	DD/MM/AA
ETAPA 3	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 3.1	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 3.2	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 3.3	DD/MM/AA	DD/MM/AA
ETAPA 4	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 4.1	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 4.2	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 4.3	DD/MM/AA	DD/MM/AA
SUBETAPA 4.4	DD/MM/AA	DD/MM/AA

EM ANEXO

APROVAÇÃO

Brasília/DF, ____/____/____

Patrocinador do Projeto (gestor unidade demandante)

Brasília/DF, ____/____/____

Gestores da Unidade Demandante

Brasília/DF, ____/____/____

Gestores da Unidade Demandante

Brasília/DF, ____/____/____

Coordenador(a) de Desenvolvimento de Pessoas
CODEP / CGESP / SAA / SE / MS

Brasília/DF, ____/____/____

Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas
CGESP / SAA / SE / MS

Anexo B – Lista de Documentos para Análise – Área

Instrução:

Esta lista tem como objetivo indicar a relação dos principais documentos da área que devem ser coletados inicialmente para a realização do dimensionamento de sua força de trabalho. Neste documento você encontrará uma lista com a sugestão de documentos e informações a serem coletados para análise, assim como um espaço para controle da data do levantamento daquele documento ou informação.

Durante a leitura desses documentos, você deve procurar informações que permitam listar os principais processos da área e os resultados gerados por esses processos. Essas informações servirão de subsídio para a entrevista com os gestores e o preenchimento da Descrição preliminar de Área.

Documento / Informação	Data do Levantamento
Relatórios de gestão dos últimos 2 anos ou dos últimos 24 meses	
Organograma formal	
Organograma informal (praticado pela área)	
Normativo com as atribuições da área e de suas unidades vinculadas	
Documentação de processos organizacionais	
Relatório das competências profissionais identificadas na área	
Planejamento estratégico da área	
Outros documentos que possam contribuir com o objeto de estudo	
Responsável pela Coleta:	

Anexo C – Roteiro de Entrevista com o Gestor – Área

Instrução:

Este roteiro tem como objetivo direcionar a entrevista com o gestor da área para complementar o levantamento das informações coletadas inicialmente com base na documentação da área. Os tópicos abordados devem auxiliar na identificação de processos e resultados, necessários para o alcance dos objetivos da área.

Recomenda-se que esta etapa seja realizada por, no mínimo, duas pessoas, sendo uma responsável pela condução da entrevista e a segunda responsável por anotar as informações relevantes. O foco desta entrevista é comparar as informações obtidas na pesquisa documental às informações práticas fornecidas pelo gestor. Sugere-se, ainda, que quaisquer conflitos de informação sejam resolvidos na própria entrevista, como no caso de assimetria entre os documentos e as informações passadas pelo gestor.

As perguntas disponíveis neste roteiro representam uma sugestão, e podem ser alteradas a depender das informações obtidas por meio da pesquisa documental e quais precisam ser complementadas na entrevista. Na segunda página deste roteiro também estão disponíveis espaços para controle de presenças dos participantes e anotações referentes à entrevista.

Tópicos		
Qual é a finalidade da área? Quais são os projetos e ações do planejamento estratégico são executados pela área? Quais são os processos que participam ou executam por completo na área? Quais são os principais resultados gerados por esses processos? As quantidades desses resultados são mensuradas? Se sim, onde essas informações estão disponíveis?		
Pauta do Encontro:		
Data:	Hora:	Local:

#	Nome do Participante	Telefone	Assinatura
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Anotações			
Responsável pela coleta:			

Anexo D – Descrição de Área – Área

Instrução:

Este documento tem como objetivo consolidar todas as informações relevantes sobre a área em que foram coletadas nas etapas anteriores (pesquisa documental e entrevistas com os gestores). As informações consolidadas na descrição irão subsidiar a próxima etapa de validação de processos e resultados a ser realizada com o grupo focal ou oficina.

Recomenda-se que este documento seja preenchido ao longo da pesquisa documental e das entrevistas com os gestores, adicionando e revisando informações à medida que elas são coletadas. As informações a serem preenchidas neste documento são as seguintes:

- 1. Contextualização da unidade: inserir informações sobre a unidade dimensionada. Exemplos: quando a área foi criada, qual é a finalidade da área, quais são as competências, entre outras informações relevantes que possam caracterizar a unidade.*
- 2. Identificação dos macroprocessos: localizar e nomear quais macroprocessos da cadeia de valor do Ministério são gerenciados ou executados, em sua totalidade ou parcialmente, pela área.*
- 3. Listagem dos processos: identificar e descrever brevemente os processos executados pela área. O foco dessa lista deve ser nos principais processos finalísticos e de suporte da unidade organizacional, e que representam os elos finais dos macroprocessos e, dessa forma, contribuem diretamente para os resultados da área.*
- 4. Principais etapas: quais as atividades-chave ou críticas do processo, incluindo aquelas que contribuem mais para a entrega do resultado, as que requerem maior esforço para execução e as atividades que necessitam de checagens ao longo do processo.*
- 5. Resultados: quais são os principais resultados (produtos ou saídas) gerados pelo processo. Recomenda-se a utilização de resultados que possam ser mensurados pela área.*
- 6. Fonte de informação: em qual sistema ou ferramenta os resultados são mensurados e as quantidades realizadas por período de tempo que podem ser coletadas. Pode incluir sistemas gerenciais da organização, planilhas de controle e/ou qualquer outro instrumento utilizado para o controle e mensuração das informações de resultado dos indicadores de processo.*

Contextualização da Unidade:

--

A área está vinculada a quais macroprocessos da Cadeia de Valor da Organização?

--

Quais são as principais etapas, entregas e sistemas de coleta na execução dos processos da área?

Nº	Processo	Descrição	Principais Etapas	Resultados	Fontes de Informação
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

Anotações

--

Responsável pela Coleta:

--

Anexo E – Roteiro de Grupo Focal / Oficina – Área

Instrução:

Este roteiro tem como objetivo direcionar a condução do grupo focal / oficina para consolidar a identificação dos processos e dos resultados da área. Os tópicos sugeridos permitem a revisão e/ou validação das informações coletadas nas etapas anteriores. As informações que serão validadas foram coletadas durante a primeira etapa do processo de coleta de dados, e estão consolidadas na Descrição de Área. Este documento deve ser utilizado em conjunto ao roteiro de grupo focal / oficina para a condução efetiva da discussão.

Recomenda-se que esta etapa seja realizada por, no mínimo, duas pessoas, sendo uma responsável pela condução e a segunda responsável por anotar as informações relevantes. Sugere-se, para maior eficiência na condução, que cada processo seja discutido por vez, passando pela sua identificação (nome do processo), descrição (objetivo), principais etapas, resultados e fontes de informação. Os resultados devem focar no produto final do processo e devem ser mensuráveis.

Ao final do grupo ou da oficina, é recomendada a leitura de todos os pontos validados para que haja uma validação final de toda a informação discutida durante o grupo.

Os tópicos disponíveis neste roteiro representam uma sugestão, e podem ser alterados a depender das informações obtidas por meio da pesquisa documental e entrevista com gestores e precisam ser complementadas durante o grupo / oficina. Na segunda página deste roteiro também estão disponíveis espaços para controle de presenças dos participantes e anotações referentes ao grupo / oficina.

Tópicos

Apresentar e validar as informações sobre os processos da área:

- Apresentar o documento de “Descrição de Área” passando pelas informações sobre os: Processos, a Descrição, as Principais Etapas, os Resultados e as Fontes de Informação.
- Complementar ou ajustar, se necessário, e validar essas informações com o grupo.
- É importante ressaltar que nem todas as atividades e tarefas precisam ser identificadas, apenas as principais etapas necessárias para gerar o resultado final do processo.

Pauta do Encontro:

Data:		Hora:	Local:
#	Nome do Participante	Telefone	Assinatura
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Anotações	
Responsável pela coleta:	

Anexo F – Coleta de Indicadores – Área

Dimensão: Entrega
Subdimensão: Resultado

Instrução:

Este documento tem como objetivo auxiliar na coleta dos dados dos resultados de cada processo da área. A lista de checagem servirá para acompanhar o levantamento e conferir se todas as informações foram coletadas nas diferentes fontes de informação.

Cada resultado deve ser medido pela quantidade de produtos/serviços entregues, denominados aqui como resultados. Para cada resultado listado a seguir, é necessária a geração de informações por mês dos anos indicados. Para maior confiabilidade do resultado da análise de dimensionamento da força de trabalho, dados relativos a menos 2 anos ou 24 meses devem ser fornecidos.

As metas ou as previsões para a quantidade de entregas para os próximos 12 meses também devem ser informadas.

As informações para cada ano podem ser consolidadas na versão no formato de planilha deste documento.

Utilize as listas a seguir para preencher as informações de resultados dos processos da área.

N.º	RESULTADO	ANO 1											
		JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.
1.	Resultado 1												
2.	Resultado 2												
3.	Resultado 3												
4.	Resultado 4												
5.	Resultado 5												
6.	Resultado 6												
7.	Resultado 7												
8.	Resultado 8												
9.	Resultado 9												
10.	Resultado 10												

N.º	RESULTADO	ANO 2											
		JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.
1.	Resultado 1												
2.	Resultado 2												
3.	Resultado 3												
4.	Resultado 4												
5.	Resultado 5												
6.	Resultado 6												
7.	Resultado 7												
8.	Resultado 8												
9.	Resultado 9												
10.	Resultado 10												

N.º	RESULTADO	ANO 3 (METAS)											
		JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.
1.	Resultado 1												
2.	Resultado 2												
3.	Resultado 3												
4.	Resultado 4												
5.	Resultado 5												
6.	Resultado 6												
7.	Resultado 7												
8.	Resultado 8												
9.	Resultado 9												
10.	Resultado 10												

Responsável pela coleta:

Anexo G – Coleta de Indicadores – Área

Dimensão: Pessoas

Instrução:

Este documento tem como objetivo auxiliar na coleta dos dados de pessoal referentes à área. Os dados de pessoal para servidores e outros vínculos devem ser consolidados nas tabelas a seguir.

Utilize as tabelas a seguir para preenchimento dos dados de pessoal.

Dados de trabalhadores com outros vínculos – múltiplos meses

Data de Referência (Período do Dado)	Data de Nascimento do Trabalhador	Unidade de Lotação do Trabalhador	CPF do Trabalhador
01/01/2017	10/08/1958	Unidade 1	000.000.000-01
01/01/2017	11/09/1972	Unidade 2	123.456.789-01
01/02/2017	12/08/1960	Unidade 1	222.222.222-22
01/03/2017	18/10/1958	Unidade 2	333.333.333-33
01/03/2017	24/01/1978	Unidade 1	444.444.444-44

Dados de trabalhadores com outros vínculos – mensal

Data de Nascimento do Trabalhador	Unidade de Lotação do Trabalhador	CPF do Trabalhador
10/08/1958	Unidade 1	000.000.000-01
11/09/1972	Unidade 2	123.456.789-01
12/08/1960	Unidade 1	222.222.222-22
18/10/1958	Unidade 2	333.333.333-33
24/01/1978	Unidade 1	444.444.444-44

Dados de movimentação múltiplos meses

Data da Movimentação	Unidade de Lotação (Analisada)	CPF do Trabalhador	Tipo de Movimentação (Entrada ou Saída)
10/01/2017	Unidade 1	000.000.000-01	Entrada
18/01/2017	Unidade 2	123.456.789-01	Saída
24/02/2017	Unidade 1	222.222.222-22	Entrada
10/04/2017	Unidade 2	333.333.333-33	Entrada
11/04/2017	Unidade 1	444.444.444-44	Saída

Dados de movimentação mensal

Unidade de Lotação (Analisada)	CPF do Trabalhador	Tipo de Movimentação (Entrada ou Saída)
Unidade 1	000.000.000-01	Entrada
Unidade 2	123.456.789-01	Saída
Unidade 1	222.222.222-22	Entrada
Unidade 2	333.333.333-33	Entrada
Unidade 1	444.444.444-44	Saída

Dados de desligamento múltiplos meses

Data do Desligamento	Unidade de Lotação do Trabalhador	CPF do Trabalhador
09/01/2017	Unidade 1	000.000.000-01
28/01/2017	Unidade 2	123.456.789-01
10/03/2017	Unidade 1	222.222.222-22
18/04/2017	Unidade 2	333.333.333-33
21/04/2017	Unidade 1	444.444.444-44

Dados de admissões múltiplos meses

Data da Admissão	Unidade de Lotação do Trabalhador	CPF do Trabalhador
09/01/2017	Unidade 1	000.000.000-01
28/01/2017	Unidade 2	123.456.789-01
10/03/2017	Unidade 1	222.222.222-22
18/04/2017	Unidade 2	333.333.333-33
21/04/2017	Unidade 1	444.444.444-44

Horas de atividades educativas

CPF do Trabalhador	Data de Início da Atividade Educativa	Data de Conclusão da Atividade Educativa	Unidade de Lotação do Trabalhador	Quantidade de Horas da Atividade Educativa
000.000.000-01	01/01/2015	18/01/2015	Unidade 1	10
123.456.789-01	15/04/2015	14/05/2015	Unidade 2	15
222.222.222-22	30/06/2015	14/07/2015	Unidade 1	18
333.333.333-33	01/02/2015	01/08/2016	Unidade 2	800
444.444.444-44	10/03/2016	10/04/2016	Unidade 1	1200

Dados de aposentadoria múltiplos meses

Data da Aposentadoria	Unidade de Lotação do Trabalhador	CPF do Trabalhador
09/01/2017	Unidade 1	000.000.000-01
28/01/2017	Unidade 2	123.456.789-01
10/03/2017	Unidade 1	222.222.222-22
18/04/2017	Unidade 2	333.333.333-33
21/04/2017	Unidade 1	444.444.444-44

Horas adicionais múltiplos meses

Data de Realização das Horas Adicionais	Quantidade de Horas Adicionais	Unidade de Lotação do Trabalhador	CPF do Trabalhador
10/04/2016	3	Unidade 1	000.000.000-01
18/05/2016	2	Unidade 2	123.456.789-01
03/01/2017	1	Unidade 1	222.222.222-22
05/01/2017	1	Unidade 2	333.333.333-33
17/03/2017	2	Unidade 1	444.444.444-44

Horas adicionais mensal

Quantidade de Horas Adicionais	Unidade de Lotação do Trabalhador	CPF do Trabalhador
10	Unidade 1	000.000.000-01
15	Unidade 2	123.456.789-01
18	Unidade 1	222.222.222-22
800	Unidade 2	333.333.333-33
1200	Unidade 1	444.444.444-44

Dados de afastamentos

CPF do Trabalhador	Data de início do Afastamento	Data Final do Afastamento	Cód. Afast.	Descrição do Afastamento	Unidade de lotação do trabalhador
000.000.000-01	01/01/2015	18/01/2015	0090	Lic. Motiv. Doen. Pes. Família Até 60 dias - EST	Unidade 1
123.456.789-01	15/04/2015	14/05/2015	0270	Licença Tratamento Saúde Inferior 15 dias - EST	Unidade 2
222.222.222-22	30/06/2015	14/07/2015	0084	Lic. Tratamento de Saúde - EST	Unidade 1
333.333.333-33	01/02/2015	01/08/2016	0090	Lic. Motiv. Doen. Pes. Família Até 60 dias - EST	Unidade 2
444.444.444-44	10/03/2016	10/04/2016	0270	Licença Tratamento Saúde Inferior 15 dias - EST	Unidade 11

Dados de servidores mensal

Data de Nascimento do Trabalhador	Unidade de Lotação do Trabalhador	CPF do Trabalhador
10/08/1958	Unidade 1	000.000.000-01
11/09/1972	Unidade 2	123.456.789-01
12/08/1960	Unidade 1	222.222.222-22
18/10/1958	Unidade 2	333.333.333-33
24/01/1978	Unidade 1	444.444.444-44

Dados de servidores múltiplos meses

Data de Referência (Período do Dado)	Data de Nascimento do Trabalhador	Unidade de Lotação do Trabalhador	CPF do Trabalhador
01/01/2017	10/08/1958	Unidade 1	000.000.000-01
01/01/2017	11/09/1972	Unidade 2	123.456.789-01
01/02/2017	12/08/1960	Unidade 1	222.222.222-22
01/03/2017	18/10/1958	Unidade 2	333.333.333-33
01/03/2017	24/01/1978	Unidade 1	444.444.444-44

Anexo H – Coleta de Perfil Profissional – Área

Dimensão: Qualitativa

Instrução:

Este instrumento tem como proposta indicar o perfil necessário dos profissionais que contribuem para cada um dos resultados finais da sua área.

Evite uma análise baseada nos cargos existentes.

Defina o perfil necessário com foco nos resultados e não necessariamente no perfil atual existente na organização.

Procure identificar, de maneira holística, o perfil ideal para que sejam realizadas todas as etapas do processo que resulta no resultado final. O foco deve ser na equipe que conjuntamente deve refletir o perfil ideal.

Os principais conceitos para esse levantamento são:

- **Formação:** identificar se há uma formação acadêmica como requisito para que o resultado seja gerado. Por exemplo, no caso de uma função cujo exercício requer um técnico em contabilidade ou um contador com registro no CRC.
- **Conhecimentos:** refere-se ao “saber” que a pessoa acumulou ao longo de sua experiência profissional.
 - » **Específicos:** são os conhecimentos relacionados a uma determinada formação, necessários para que o resultado da área seja gerado, que podem ser utilizados para a realização de processos seletivos, concursos e para identificar ações de educação.
 - » **Comuns:** são os conhecimentos necessários para realizar os resultados da área e que independem da área de formação, podendo ser transversais para a equipe.
- **Características comportamentais relevantes:** engloba características que extrapolam a educação formal, podendo ter sido adquiridas por meio de experiências. Podem ser, por exemplo, habilidades desenvolvidas ao longo da vida profissional ou a maneira de se comportar frente aos desafios inerentes ao trabalho.

Destaque os conhecimentos e/ou características comportamentais consideradas gerais para a área por serem necessárias em todos os processos.

Nos campos a seguir preencha a formação acadêmica, os conhecimentos e as características comportamentais relevantes para cada resultado da área:

Resultados	Formação		Conhecimentos		Características comportamentais relevantes
			Específicos	Comuns	
Resultado 1	Nível Médio				
	Nível Superior				
Resultado 2	Nível Médio				
	Nível Superior				
Resultado 3	Nível Médio				
	Nível Superior				
Resultado 4	Nível Médio				
	Nível Superior				

* Conhecimentos e características comportamentais gerais necessários para todos os processos da área.

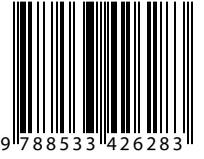
Anotações

Anexo I – Critério de Priorização – Explicação das afirmativas

Dimensão: Qualitativa

Critérios de Priorização	Afirmações	E o que isso quer dizer?
Nível de Complexidade	A sequência de atividades do processo de trabalho para geração do(s) resultado(s) está desorganizada.	Para o dimensionamento, entende-se por processo organizado quando a sequência de suas atividades está estabelecida e é reconhecida facilmente. A desorganização de um processo pode ser representada pela ausência dessas características.
	O resultado desse processo de trabalho necessita de um alto grau de capacidade analítica do profissional ou da equipe para ser gerado.	Capacidade analítica é uma competência que se refere à capacidade de análise de informações de um profissional. Nesse contexto, resultados que fazem parte de processos com atividades e rotinas repetidas, demandam capacidade analítica em menor grau. Já resultados que são derivados de atividades que necessitam de aplicação de conhecimento e análise necessitam de maior capacidade analítica e esforço cognitivo.
	O desenvolvimento de novas soluções é necessário na maioria das vezes para geração desse resultado.	Entende-se o desenvolvimento de novas soluções como a invenção de novas formas de resolver as questões e/ou demandas da área, propondo novas possibilidades para realizar o resultado.
	A geração desse resultado depende de um alto número de decisões durante o processo.	Processos com atividades repetidas e com as regras de negócio já estabelecidas tendem a necessitar de tomada de decisão em menor grau. Já processos que não possuem regras de negócio estabelecidas e necessitam de avaliação do profissional, necessitam de tomada de decisão em maior grau, sendo, portanto, mais complexos.
	Geralmente, as atividades do processo para geração desse resultado são facilmente assimiladas e praticadas por um novo profissional.	Processos com rotinas definidas (e repetíveis), cujo esforço cognitivo envolve basicamente repetição, ou seja, a reprodução automática do conhecimento básico necessário para executar as atividades do fluxo de trabalho, tendem a ter menor nível de complexidade para serem realizadas.
Nível de Informatização	As atividades do processo de trabalho são realizadas com o apoio de algum <i>software</i> que execute rotinas de forma automática.	Nesse contexto, o nível de informatização está relacionado ao quanto do processo é realizado com o apoio de <i>softwares</i> que executam rotinas automaticamente.
	Os insumos relacionados à geração desse resultado são provenientes de fontes informatizadas, como por exemplo, o FormSUS, o Sipar, o SEI ou outros sistemas de informação/ <i>softwares</i> .	É necessário identificar se há atividades que são realizadas com insumos de outros sistemas informatizados.
	Esse resultado poderia ser realizado em grande parte por um sistema.	É necessário identificar se seria possível realizar atividades que geram o resultado por meio de um sistema e se há capacidade de automatização das tarefas.
Valor Agregado	Esse resultado contribui para a realização dos objetivos estratégicos do MS.	Percepção sobre o grau de contribuição do resultado dos processos para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. As sentenças sobre o valor agregado devem ser respondidas somente pelo gestor da área.
	Esse resultado contribui para a estratégia da Secretaria, do Departamento e/ou da Coordenação.	Além dos objetivos estratégicos do Ministério da Saúde, o gestor da área deve avaliar a contribuição dos resultados para os objetivos estratégicos e as metas da Secretaria, do Departamento ou da Coordenação-Geral a que são subordinadas.
	Esse resultado contribui para que o Ministério da Saúde cumpra seu papel junto ao SUS.	Deve ser avaliado o quanto desse resultado contribuiu para que o MS cumpra sua missão junto ao Sistema Único de Saúde.

ISBN 978-85-334-2628-3



9 788533 426283

DISQUE SAÚDE



Ouvidoria Geral do SUS
www.saude.gov.br

Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde
www.saude.gov.br/bvs



MINISTÉRIO DA
SAÚDE