

Ministério da Saúde

FIOCRUZ

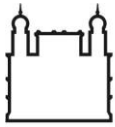
Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

Documento GT Terceirização

Dimensionamento da Força de Trabalho

Outubro/2022



Ministério da Saúde

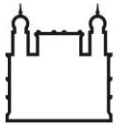
FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

Lista de Siglas e Abreviaturas

Audin	Auditoria Interna Fiocruz
CGU	Controladoria Geral da União
COC	Casa de Osvaldo Cruz
Codep	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Saúde
Cogic	Coordenação Geral de Infraestrutura dos Campi
Cogead	Coordenação Geral de Administração
Cogep	Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde
Cogepe	Coordenação Geral de Gestão de Pessoas/ Fiocruz
DEPRO	Departamento de Provimento e Movimentação de Pessoal/Ministério da Economia
DFT	Dimensionamento da Força de Trabalho
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DOU	Diário Oficial da União
ENSP	Escola Nacional de Saúde Pública
FTE	Força de Trabalho Equivalente (<i>Full Time Equivalent</i>)
GAO	<i>US Government Accountability Office</i>
IAM	Instituto Aggeu Magalhães
IFF	Instituto Fernandes Figueira
MS	Ministério da Saúde
SEDGG	Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
SGP	Serviço de Gestão de Pessoas
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAP	Termo de Abertura de Projeto
TED	Termo de Execução Descentralizada
UCI	Unidade de Controle Interno
UNB	Universidade de Brasília
VPGDI	Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional



Ministério da Saúde

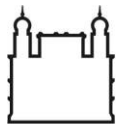
FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

Lista de Figuras e Tabelas

Figura 1: Etapas para a realização do dimensionamento.....	6
Figura 2: Identificação de informações-chave da área.....	7
Figura 3: Matriz de Priorização e Ações de Melhorias.....	8



Ministério da Saúde

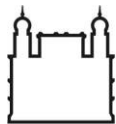
FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

Sumário

1. Apresentação	5
2. Metodologia de Dimensionamento de Força de Trabalho do MS.....	7
3. Metodologia de Dimensionamento de Força de Trabalho da Consultoria Elogroup	12
Fechamento do trabalho	15
4. Grupo de Trabalho sobre Terceirização – DFT.....	15
5. Metodologia Referencial do Ministério da Economia	16
6. Recomendações sobre Dimensionamento da Força de Trabalho às Unidades.....	17
7. Referências	22
ANEXO I	23



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

1. Apresentação

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é uma ferramenta de gestão que possibilita identificar as necessidades de composição e recomposição de pessoal nas organizações e auxilia, por meio de informações confiáveis, a tomada de decisões gerenciais (VENTIN; PEREIRA; DE MORAES, 2019). A aplicação e desenvolvimento de uma metodologia capaz de gerar essas informações vêm sendo encorajados e recomendados aos órgãos públicos ao longo dos últimos anos, sobretudo, como forma de subsídio para a contratação de novos servidores e ferramentas tecnológicas.

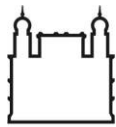
De acordo com ISIDRO-FILHO & SERRANO (2016), os movimentos de reforma da administração pública, vislumbram o aprimoramento de processos de trabalho e reorganização operacional do Estado. Nesse sentido, inserem-se ferramentas como o dimensionamento da força de trabalho, para auxiliar o planejamento estratégico, a adequação de processos e equipes de trabalho, tendo em vista a economicidade e eficiência nas organizações.

Corroborando com esse contexto, o Relatório Preliminar da Controladoria Geral da União (CGU) n°. 201902536, de 19 de agosto de 2020, recomenda à Fiocruz:

... dimensionar a força de trabalho necessária nas áreas de gestão de aquisições das diversas unidades administrativas da Fiocruz, em função dos novos fluxos de trabalho que serão implantados no âmbito da 'Rede Fiocruz de Compras', visando subsidiar a tomada de decisão sobre a eventual realocação de pessoal. (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2020)

Assim a Coordenação-geral de Gestão de Pessoas (Cogepe), por meio do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), ficou responsável por estudar as metodologias existentes sobre a temática e articular com os atores e unidades internas para levar a cabo o dimensionamento da força de trabalho na instituição.

Dessa forma, para a definição da metodologia de dimensionamento foi realizado levantamento de pesquisas, publicações e legislações pertinentes. Destaca-se a publicação, pelo então Ministério do Planejamento de Desenvolvimento e Gestão, da



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

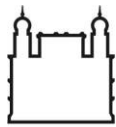
Portaria nº477/2017, que estabeleceu critérios e procedimentos para implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho e priorização de órgãos e entidades integrantes do SIPEC. O modelo foi desenvolvido em parceria com a Universidade de Brasília (UNB) e já foi implantado em alguns órgãos federais e Ministérios.

A recomendação é antecedida por projeto do Ministério da Saúde (MS) que, por meio de sua Secretaria Executiva, formalizou, em 2014, uma parceria com a UNB (TED nº. 52/2014), para desenvolver uma metodologia científica para dimensionamento de sua força de trabalho, considerando as especificidades do órgão. Além do desenvolvimento e aplicação da metodologia, a parceria viabilizou a publicação do “Manual técnico de dimensionamento de força de trabalho em áreas administrativas” (BRASIL, 2018), também mencionado pelo relatório Preliminar da CGU nº. 201902536 como possível referencial teórico para a implementação do DFT na Fiocruz.

Naturalmente, decidiu-se que a metodologia, elaborada pelo MS em parceria com a UNB, apresentava os melhores aspectos para sua escolha. São eles:

- Concepção específica para as áreas administrativas;
- Dados quantitativos complementados e contextualizados por elementos qualitativos;
- Participação ativa dos gestores e trabalhadores da área (validação das descrições, percepção de seu esforço para a produção dos resultados, proposição de melhorias);
- Entrega do dimensionamento, com diagnóstico da área e sugestões;
- Possibilidade de Parceria e acompanhamento constante da área responsável pela elaboração e aplicação da metodologia na Coordenação de Gestão de Pessoas (CODEP) do MS.

Entre os aspectos apontados, ressaltamos que o diagnóstico da área dimensionada e seus resultados possibilitam apontar para as melhorias necessárias na área, com potencial para subsidiar o planejamento da força de trabalho e o aprimoramento dos processos de trabalho e de gestão. De acordo com o MS, o diagnóstico da área é composto por:



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

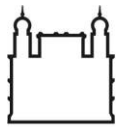
- Informações para justificar a necessidade de pessoal das unidades, qualificando o planejamento de sua força de trabalho;
- Informações para aprimorar os resultados produzidos pela unidade;
- O perfil por competências adequado para a unidade;
- Insumos para o planejamento das ações de educação;
- Informações que irão subsidiar a alocação/movimentação de trabalhadores;
- Identificação de processos com valor agregado para a unidade, nível de complexidade e informatização;
- Recomendações e sugestões de melhoria para a unidade;
- Informações para melhor utilização dos recursos públicos;
- Informações para planejar a contratação de trabalhadores.

Escolhida a metodologia, a Cogepe estruturou equipe para iniciação e execução do projeto-piloto de dimensionamento da força de trabalho, e formalizou uma parceria entre a área e a Equipe de Dimensionamento da Força de Trabalho, inserida na CODEP/MS. Essa parceria permitiu que a equipe do projeto-piloto tivesse apoio durante todas as etapas de execução do projeto, realizando reuniões quinzenais com valioso intercâmbio de conhecimento e experiências.

O projeto-piloto foi estruturado com o objetivo geral de realizar o dimensionamento da força de trabalho na área de gestão das aquisições da Coordenação-Geral de Administração da Fiocruz (Cogead), utilizando metodologia desenvolvida pelo Ministério da Saúde, e levando em consideração as legislações e recomendações dos órgãos de controle pertinentes.

2. Metodologia de Dimensionamento de Força de Trabalho do MS

Alguns conceitos-chave devem ser abordados para garantir um melhor entendimento das etapas e ferramentas utilizadas durante o dimensionamento. A metodologia demonstrada no manual técnico de dimensionamento da força de trabalho



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

em áreas administrativas (BRASIL, 2018) e adotada pela Fiocruz considera três dimensões (Entrega, Pessoal e Contexto), nas quais as variáveis constituintes das fórmulas de análise estão alocadas:

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:

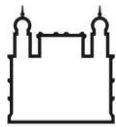
- **Resultado**: refere-se à entrega final gerada pelos processos de trabalho, ou seja, quais são os produtos ou serviços de um processo. Parte-se da lógica de que todas as atividades executadas em um processo têm como finalidade gerar um resultado específico, que precisa ser identificado pela área executora do processo;
- **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 produção dos resultados.

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.

Contexto: são informações relativas aos aspectos qualitativos do dimensionamento, considerando questões como a complexidade para realizar uma entrega, o nível de informatização e o valor agregado dos processos de trabalho de uma unidade.

Além desses, a metodologia de dimensionamento do MS utiliza o conceito de processos como premissa para o desenvolvimento de todo o projeto, da coleta à análise das informações tendo um produto ou um serviço. Para o DFT, é considerado um recorte vertical do processo, ou seja, deve ter um início e fim determinado dentro de uma unidade administrativa.

O projeto de DFT é realizado em 6 etapas que foram executadas pelo projeto-piloto, adaptando suas atividades, sempre que necessário, às necessidades e características específicas da Fiocruz e área dimensionada. Segue abaixo breve explanação sobre cada etapa:



Ministério da Saúde

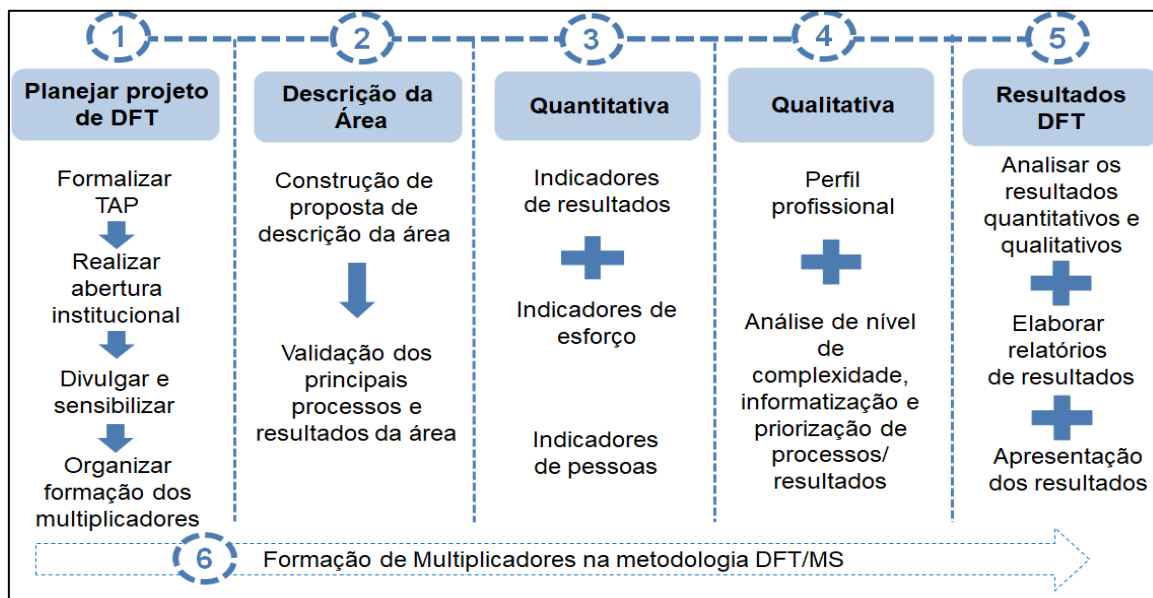
FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

- Planejamento: etapa que inicia o DFT, com apresentação da metodologia, pactuação do cronograma, definição da equipe responsável e indicação dos multiplicadores das unidades, com a formalização dos compromissos por meio da assinatura do Termo de Abertura de Projeto (TAP);
- Descrição da Área: nesta etapa, as equipes, com apoio da equipe técnica DFT, identificam os principais processos desenvolvidos pela área e suas entregas;
- Etapa Quantitativa: esta etapa envolve a coleta e análise das informações dos indicadores de resultado, esforço e pessoal e uso dessas informações para gerar o cálculo do quantitativo de trabalhadores ideal (estimado) para a unidade;
- Etapa Qualitativa: esta etapa abrange a coleta e análise de informações para identificar o perfil profissional requerido pela unidade (formação, conhecimentos, habilidades e atitudes); e o nível de complexidade, informatização e valor agregado de processos de trabalho para a unidade e sugestões de melhoria para cada processo (matriz de priorização);
- Etapa de Resultados do DFT: nesta etapa todos os resultados são consolidados num relatório executivo, com registro das análises e recomendações de melhorias para as unidades;
- Formação de Multiplicadores: esta etapa é transversal a todas as outras e trata da formação dos multiplicadores das unidades dimensionadas ao longo de todo o projeto.

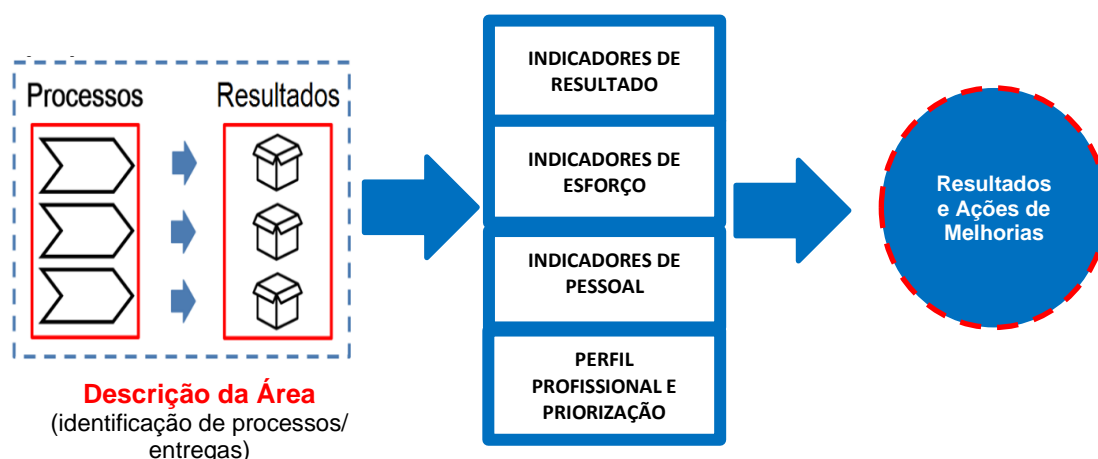
Figura 1: Etapas para a realização do dimensionamento



Fonte: (BRASIL, 2018)

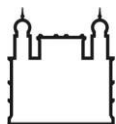
A partir da definição dos processos e respectivos resultados das unidades, ou seja, após a etapa de descrição da área dimensionada, são coletadas as principais informações para realizar o diagnóstico de DFT. Cabe ressaltar que, para a coleta de informações é considerada uma linha histórica de 24 meses anteriores à data de início do projeto (maio de 2019), identificados como Período 1 (meses 1 ao 12) e Período 2 (meses 13 a 24), e 12 meses posteriores à data de início do projeto, identificados como Meta.

Figura 2: Identificação de informações-chave da área



Fonte: (BRASIL, 2018)

Na análise qualitativa, é utilizada uma matriz de priorização, considerando os níveis de complexidade e de informatização dos processos para dar as sugestões de



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

melhoria para a unidade, além da identificação dos processos com maiores valores agregados, que devem ser priorizados pela gestão para a implementação das ações de melhoria.

Complexidade: Percepção sobre a dificuldade de realização da atividade (número de decisões necessárias para a execução de um fluxo de trabalho e esforço cognitivo).

Nível de Informatização: Percepção sobre o quanto o processo de trabalho é realizado com o apoio de *softwares*.

Valor Agregado: Percepção sobre a contribuição do resultado para o alcance dos objetivos estratégicos do órgão e se o processo é crítico para a unidade.

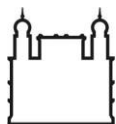
De acordo com a metodologia adotada, os representantes da área dimensionada respondem três grupos de questões sobre os critérios estabelecidos acima. A combinação dos níveis de complexidade e informatização dos processos permite identificar que ações podem ser implementadas pelas unidades para a melhoria dos resultados produzidos, conforme a seguir:

Figura 3: Matriz de Priorização e Ações de Melhorias

COMPLEXIDADE	Alta	Investimento em pessoas	Investimento em pessoas	Investimento em pessoas e tecnologia
	Média	Automatização de rotinas	Otimização de processos	Investimento em tecnologia
	Baixa	Automatização de rotinas	Otimização de processos	Investimento em tecnologia
		Baixa	Média	Alta
		INFORMATIZAÇÃO		

Fonte: (BRASIL, 2018)

Durante o processo de aplicação das ferramentas para a realização da priorização na área dimensionada na Fiocruz, a equipe do projeto levantou alguns questionamentos, principalmente no que diz respeito às sugestões de melhorias indicadas pela matriz quando se tem um alto nível de complexidade do processo. Após extensa



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

análise a equipe do projeto da Fiocruz apresentou algumas considerações aos resultados produzidos na etapa qualitativa.

3. Metodologia de Dimensionamento de Força de Trabalho da Consultoria EloGroup

Outra iniciativa no sentido do Dimensionamento da Força de Trabalho na Fiocruz, foi a contratação pela unidade Bio-Manguinhos da consultoria da empresa *EloGroup*. Além da transferência da metodologia, a empresa em conjunto com os profissionais da área de Gestão de Pessoas da unidade, iniciou a realização do acompanhamento e dimensionamento de todas as áreas da unidade.

Dentre os métodos apresentados, o *método de custeio* foi escolhido para ser aplicado na unidade por melhor adequação à realidade de Bio-Manguinhos.

ETAPAS DO DIMENSIONAMENTO POR CUSTEIO

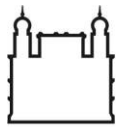


1. Nota: FTE – Força de Trabalho Equivalente

Tal método consiste em realizar a análise do dimensionamento, a partir do levantamento da volumetria dos processos da área por perfil de função e da medição do tempo destinado à execução de cada processo.

Outro elemento que compõe a metodologia é o cálculo da disponibilidade em horas da força de trabalho. Segundo o *GAO (US Government Accountability Office)*, o *Full Time Equivalent (FTE)*, ou Força de Trabalho Equivalente, representa o total de horas médias mínimas estimadas para um servidor no mês, descontadas as taxas de benefícios e absenteísmo e a fadiga humana diária.

Este valor é utilizado como base para estimar uma margem de erro para o cálculo de pessoal a partir do volume de horas levantados pelas áreas.

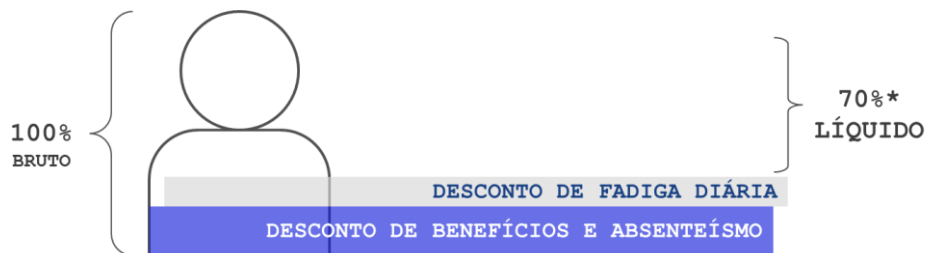


Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas



*Valor ilustrativo

Para definição do FTE de Bio-Manguinhos foram utilizadas as bases de dados da frequência, considerando o histórico de ausências nas diferentes jornadas de trabalho da Unidade.

ETAPAS PARA CALCULAR O FTE

1. Média de dias úteis

O primeiro passo é calcular a média de dias úteis dos últimos 3 anos e a média de dias úteis por mês.

2. Média de ausências

Em seguida, utilize o histórico de informações de saúde ocupacional e de ausências justificadas (benefícios) dos últimos 3 anos.

3. Multiplique pela jornada e dívida pela média de empregados

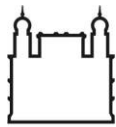
Multiplique a média de dias pelo valor da jornada de trabalho (8h, por exemplo) e dívida a média de horas por ano pela média de empregados do mesmo período.

4. A partir do saldo de dias úteis adicione a taxa de folga

Subtraia os feriados em dia útil, os sábados e domingos e obtenha a quantidade média de dias úteis no ano. A partir daí, as informações de benefícios e absenteísmo, calculadas anteriormente, serão contabilizadas na coluna de horas e divididas pelo valor da jornada, para se obter a representação das horas em dias úteis.

5. FTE Final

Para o cálculo da representação da folga diária, o cálculo é inverso, ou seja, em cima da quantidade de dias úteis restantes (exemplo $246 - (8+13) = 225$), considerar 1h de



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

tolerância ou ociosidade por dia útil restante, para se chegar ao cálculo final dessas horas em dias ao final do ano.

O FTE é igual à divisão do total de horas de consumo real por 12 meses de trabalho (considerando as férias) ou 11 meses, considerando a produtividade média.

Coletar dados de processos e atividades:

A segunda etapa consiste na identificação de atividades e coleta de dados. Esta é realizada por meio de entrevistas com os gestores e executores dos processos. Nessas entrevistas, levanta-se quais são as atividades realizadas, o volume de ocorrência mensal e sazonal dessas atividades e o tempo gasto para a realização de cada uma das atividades descritas.



Analisar dados:

Após a coleta dos dados com os responsáveis pelo preenchimento, é realizada a análise das informações colhidas sobre o dimensionamento da força de trabalho. Para isso, basta fazer uma simples operação matemática, sendo multiplicado o volume das atividades pelo esforço empregado nelas e posteriormente dividir pelo FTE médio da organização. Dessa maneira, é possível avaliar se determinado perfil profissional está super ou subdimensionado.



Fechamento do trabalho

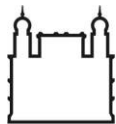
Após a análise dos resultados quantitativos, é realizada a análise qualitativa das informações, para que sejam incorporadas as questões referentes a sistema, melhoria em processos e nível de senioridade da equipe. O relatório final irá propor ações que podem ser indicadas para aprimoramento da gestão da área. Espera-se que a ferramenta gerada ao final do projeto, seja incorporada na rotina e atualizada periodicamente, para que a base de informações gerada possa subsidiar os gestores na condução das equipes.

4. Grupo de Trabalho sobre Terceirização – DFT

A Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional (VPGDI) constituiu Grupo de Trabalho (GT) com o propósito de:

...propor e implementar Plano de Ação para definição de diretrizes gerais e normativos para gestão de contratos no âmbito da FIOCRUZ, com foco na gestão de contratos de terceirização, garantindo adequação dos processos e normativos às diretrizes institucionais, à legislação, às boas práticas de governança e gestão e as recomendações dos órgãos de controle.
(FIOCRUZ/VPGDI, 2022)

O GT é composto por diferentes representações das unidades e coordenações gerais (VPGDI, Cogead, Cogepe, Cogic, Audin, UCI, Farmanguinhos, ENSP, IFF, IAM, COC e Bio-Manguinhos) e foi dividido em subgrupos temáticos, entre eles o que discute o dimensionamento da força do trabalho.



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

Neste subgrupo, foram realizadas reuniões entre seus integrantes, nos quais contavam com profissionais da Cogepe e Bio-Manguinhos, que tinham o propósito de identificar diferenças e semelhanças entre as duas iniciativas implementadas na Fiocruz para definir diretrizes sobre o tema.

Apesar da existência de grande semelhança entre as metodologias, decisões gerenciais com base no contexto da Covid-19 fizeram com que alguns parâmetros para o preenchimento dos indicadores marcassem importante diferença, como por exemplo, o período da série histórica utilizado nas duas iniciativas.

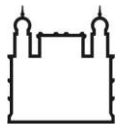
O tempo estimado para a realização do dimensionamento é de 6 meses e em ambas as metodologias o envolvimento e esforço, principalmente dos gestores das áreas dimensionadas, inviabilizam que o DFT seja realizado anteriormente a todos os contratos de terceirização.

Assim, com a impossibilidade de utilizar os mesmos parâmetros e a inviabilidade da exigência da realização de DFT anterior a todas as contratações, o grupo decidiu que seria necessária a confecção de documento com recomendações e disponibilização de instrumentos derivados das metodologias, no intuito de auxiliar o planejamento da terceirização.

5. Metodologia Referencial do Ministério da Economia

Enquanto se avançava as discussões dos grupos de trabalho temáticos sobre terceirização, a Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do então Ministério da Economia (SEDGG/ME) divulgou a Portaria n° 7888, de 1° de setembro de 2022 (em anexo), que estabelece *“orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para o dimensionamento da força de trabalho”* (BRASIL, 2022).

O Órgão, além de propor um modelo referencial aos órgãos e entidades da administração pública federal, realizar capacitações e acompanhamento da realização do DFT na área central de desenvolvimento de pessoas da instituição, também disponibilizará o Sisdip, um sistema *web* de dimensionamento de Pessoas.



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

Seguindo as orientações, no dia 28 de setembro de 2022, a Cogepe/Fiocruz, enviou ao Departamento de Provimento e Movimentação de Pessoal – DEPRO/ME a manifestação do interesse no treinamento e incorporação do modelo referencial.

Como resposta estamos aguardando a indicação das datas para início da capacitação com duração de 10 semanas, sendo 1 encontro semanal por 2 horas. A Cogepe iniciou a articulação com as demais unidades da Fiocruz para que seja garantida a participação na capacitação dirigida a Fiocruz.

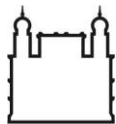
6. Recomendações sobre Dimensionamento da Força de Trabalho às Unidades

O dimensionamento dos postos de serviço na etapa de planejamento da licitação, deve considerar a natureza da atividade que será executada pela empresa contratada para mensuração do serviço prestado. Desse modo, atividades em que a prestação de serviço é passível de mensuração objetiva, recomenda-se que o dimensionamento dos postos seja definido por esse critério.

Como exemplo podemos citar contratos de limpeza, onde, o número de espaços físicos conjugado com a metragem, são elementos que devem ser mensurados para estimativa da previsão de postos que irão compor o contrato. A exemplo da contratação de serviços de conservação e limpeza, outros serviços de natureza semelhante podem se utilizar desses parâmetros para definição do quantitativo de postos.

Além das variáveis objetivas sobre o objeto da contratação e desenho da prestação do serviço, outros elementos que influenciam no dimensionamento dos postos são: jornadas de trabalho, especificidades das categorias profissionais envolvidas e o índice de produtividade.

Para contratação de serviços cujas atividades não são passíveis de mensuração objetiva para mensuração dos postos de serviço, seguem abaixo orientações extraídas das metodologias de DFT que podem apoiar a etapa de planejamento da licitação para contratação de empresas de prestação de serviços com mão de obra dedicada.



Ministério da Saúde

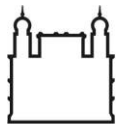
FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

ROTEIRO PARA IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO E RESULTADOS DA ÁREA

- a. Identificação dos processos de trabalho da área: localizar e nomear quais são gerenciados ou executados, em sua totalidade ou parcialmente, pela área.
- b. Listagem dos processos: identificar e descrever brevemente os processos executados pela área. O foco dessa lista deve ser nos principais processos finalísticos, de suporte e gerenciais da unidade organizacional, que contribuem diretamente para os resultados da área.
 - Processos finalísticos: processos essenciais que caracterizam o funcionamento da unidade, a sua razão de ser. Eles recebem o apoio de outros processos internos, gerando as principais entregas da unidade;
 - Processos de Suporte: processos que garantem o apoio adequado aos processos finalísticos, aumentando a capacidade da área de realizar suas atividades;
 - Processos Gerenciais: processos ligados à organização estratégica da área para consecução de suas metas e objetivos. Têm o propósito de medir, monitorar e controlar a realização das entregas. Esses processos também auxiliam a unidade a traçar novos planos e monitorar todas as atividades do início ao fim.
- c. Descrição dos processos: descrever a finalidade do processo, considerando para que ele existe.
- d. Principais etapas: listar as atividades-chave ou críticas do processo, incluindo aquelas que mais contribuem para a entrega do resultado.
- e. Resultados: quais são os principais resultados (produtos ou saídas) gerados pelo processo. Os resultados precisam ser mensuráveis pela área.
- f. Fonte de informação: em qual sistema ou ferramenta os resultados são mensurados e as quantidades realizadas por período que podem ser coletadas. Pode incluir sistemas gerenciais da organização, planilhas de controle e/ou



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

qualquer outro instrumento utilizado para o controle e mensuração das informações de resultado dos indicadores de processo.

MODELO: Descrição de Processos - Unidade

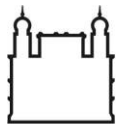
Nº	Tipo	Processo	Descrição	Principais Etapas	Resultados

ROTEIRO PARA DEFINIÇÃO DE PERFIS PROFISSIONAIS QUE CONTRIBUEM COM OS RESULTADOS DE CADA ÁREA.

Evitar uma análise baseada nos cargos existentes. Definir o perfil necessário com foco nos resultados e não necessariamente no perfil atual existente na organização.

- a. Procurar identificar o perfil ideal para que sejam realizadas todas as etapas do processo. 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.

Conhecimentos Específicos: são os conhecimentos relacionados a uma determinada formação, necessários para que o resultado da área seja gerado.



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

Conhecimentos Comuns: são os conhecimentos necessários para realizar os resultados da área e que independem da área de formação, podendo ser transversais para a equipe.

- b. **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. Destacar os conhecimentos e/ou características comportamentais considerados gerais para a área, por serem necessárias em todos os processos.

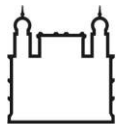
Recomendações finais

Após o mapeamento das informações, sugerimos que na análise sejam considerados:

- Histórico de trabalhadores por área frente a perspectiva de redução, crescimento ou manutenção do volume de demandas da equipe.
- Necessidade de otimização ou automatização de processos da área que podem influenciar no dimensionamento de pessoal.

MODELO: Perfil Profissional por Processo

- Identificados os processos e resultados, inserir formação, conhecimentos, habilidades e atitudes necessária para cada processo;
- Não individualizar ou personificar as características do perfil pelo profissional que está ocupando ou tenha ocupado o cargo;
- Mesmo que um mesmo profissional tenha realizado um grupo de processos, as colunas devem ser preenchidas de acordo com as necessidades de perfil para a realização do processo, com foco no resultado.



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

7. Referências

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Portaria nº477 de 27 de dezembro de 2017. Brasília, 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Manual técnico de dimensionamento de força de trabalho em áreas administrativas. Brasília, 2018.

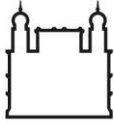
BRASIL. Ministério da Economia. Portaria nº 7888 de 1º de setembro de 2022. Brasília, 201.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). Secretaria Federal de Controle Interno. Relatório Preliminar. Relatório de Avaliação, 2020.

ISIDRO-FILHO, A.; SERRANO, A. L. M. Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público: Modelo Quali-Quantitativo Aplicado. In: IX CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Brasília: 2016.

VENTIN, C. D.; PEREIRA, D. A. O.; DE MORAES, I. S. Dimensionamento de Força de Trabalho: A Experiência Inovadora do Ministério da Saúde. In: Inovação e Políticas Públicas: Superando o Mito da Ideia. 1. ed. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2019.

FIOCRUZ. Portaria da Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional Portaria. Nº 3, de 18 de maio de 2022. Rio de Janeiro, 2022.



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

ANEXO I

PORTARIA SEDGG/ME Nº 7.888, DE 1º DE SETEMBRO DE 2022

Estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para o dimensionamento da força de trabalho.

O SECRETÁRIO ESPECIAL DE DESBUROCRATIZAÇÃO, GESTÃO E GOVERNO DIGITAL DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA, no uso da atribuição que lhe conferem o art. 126, I e 180 Anexo I do Decreto nº 9.745/2019, resolve:

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Objeto e âmbito de aplicação

Art. 1º Esta Portaria estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para transferência, institucionalização e replicação do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipéc).

Conceitos e definições

Art. 2º Para fins desta Portaria, considera-se:

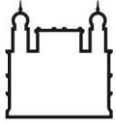
I - Planejamento da Força de Trabalho (PFT): conjunto de processos, práticas e tecnologias de gestão de pessoas indispensáveis para as organizações que buscam compor equipes de trabalho eficientes, a fim de assegurar a alocação assertiva de pessoas com vistas à efetivação de planos e de objetivos institucionais;

II - Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT): instrumento de gestão de pessoas que visa a estimar o quantitativo ideal de pessoas para realizar um conjunto de entregas com foco em resultado, considerando o contexto e as características da força de trabalho;

III - modelo referencial: modelo definido pelo órgão central do Sipéc para o dimensionamento da força de trabalho e o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip);

IV - entrega: representante quantificável da atividade executada;

V - Sisdip: sistema informatizado do órgão central do Sipéc para apoiar na gestão, registrar, armazenar e executar o cálculo do dimensionamento de pessoas por meio de entregas, bem como agregar indicadores qualitativos e quantitativos acerca da força de trabalho nos órgãos ou entidades;



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

VI - replicação do modelo referencial: execução interna do DFT nas unidades do órgão ou entidade que concluiu a transferência de que trata o art. 3º; e

VII - institucionalização do DFT: disseminação da prática contínua do dimensionamento após a transferência do modelo referencial, no âmbito de cada órgão ou entidade.

CAPÍTULO II

TRANSFERÊNCIA DO MODELO REFERENCIAL

Art. 3º A transferência do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho decorrerá da capacitação de pessoal e da concessão de acesso ao Sisdip pelo órgão central do Sipec ao órgão ou entidade solicitante.

§ 1º A capacitação de que trata o caput será de responsabilidade do órgão central do Sipec em parceria com escolas de governo, sem prejuízo de adoção de outros meios disponíveis.

§ 2º A concessão de acesso de que trata o caput será realizada exclusivamente pelo órgão central do Sipec, mediante solicitação do Secretário Executivo ou autoridade equivalente do órgão ou entidade, vedada a subdelegação.

Art. 4º A solicitação de que trata o § 2º do art. 3º conterà as seguintes informações:

I - descrição da missão institucional e dos principais programas relacionados ao Plano Plurianual geridos pelo órgão ou entidade;

II - certificação de capacitação dos multiplicadores e do dirigente que possuir o perfil de gestor do órgão/entidade no Sisdip, definidos no Termo de Compromisso, por meio da participação na capacitação prevista no § 1º do art. 3º;

III - termo de compromisso

IV - quantidade de servidores ativos em exercício no órgão ou entidade e os que se encontram movimentados para outros órgãos ou entidades; e

V - informação a respeito da existência de recomendação de órgão de controle ou decisão judicial para a realização de DFT no órgão ou entidade.

§ 1º O órgão central do Sipec poderá pedir, ao órgão ou entidade solicitante, documentos ou informações complementares que entender necessários.

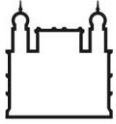
§ 2º Os pedidos de concessão de acesso ao Sisdip serão atendidos conforme a ordem de chegada ao órgão central do Sipec, considerada a data e o horário de registro do peticionamento eletrônico, desde que devidamente instruídos.

CAPÍTULO III

INSTITUCIONALIZAÇÃO E REPLICAÇÃO

Institucionalização do modelo referencial de DFT

Art. 5º A institucionalização do DFT será realizada após a transferência do modelo referencial, conforme previsto no termo de compromisso com o órgão central do Sipec, nos termos do inciso III do art. 4º, e terá como objetivos:



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

I - aprimorar o planejamento e a gestão da força de trabalho por meio de dados, informações, indicadores e entregas com seus respectivos esforços;

II - contribuir para o caráter uniformizador das políticas de gestão de pessoas do Sipec;

III - contribuir para o desenvolvimento do programa de gestão e desempenho;

IV - fornecer informação qualificada para a tomada de decisão relativa à alocação de pessoal;

V - replicar o modelo referencial, de acordo com o inciso VI do art. 2º;

VI - aprimorar os pedidos de concursos públicos, contratações temporárias e movimentação de pessoal;

VII - contribuir para o diagnóstico organizacional e a melhoria de processos;

e

VIII - contribuir para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Replicação do modelo referencial de DFT

Art. 6º A replicação do DFT deverá ser realizada quando ocorrer:

I - a transferência do modelo referencial e sua institucionalização no órgão ou entidade solicitante, nos termos do art. 5º;

II - a alteração de estruturas organizacionais;

III - ampliação, redução e/ou revisão das competências regimentais das áreas; e

IV - modernização e/ou automação de processos de trabalho que impactem nas entregas da unidade e, conseqüentemente, no quantitativo da força de trabalho.

§ 1º Os resultados obtidos na replicação do modelo referencial deverão ser validados pelo dirigente que possuir o perfil de gestor do órgão no Sisdip e definido no termo de compromisso.

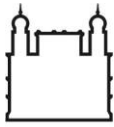
§ 2º Os ajustes ou correções dos resultados validados pelo dirigente que possuir o perfil de gestor do órgão ou entidade somente serão possíveis mediante motivação expressa.

Art. 7º A replicação de que trata o art. 6º será realizada pela área responsável pelo DFT e indicada no termo de compromisso.

Parágrafo único. As demais áreas dos órgãos e entidades deverão realizar o DFT, observadas as diretrizes e a supervisão da área responsável.

Art. 8º A periodicidade da replicação será de, no máximo, vinte e quatro meses, a contar do último dia do período dimensionado no órgão ou entidade.

§ 1º O período dimensionado corresponde ao intervalo de tempo considerado para levantamento dos dados usados no DFT de cada unidade dimensionada, o qual deverá ser de, no mínimo, três e, no máximo, doze meses.



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

§ 2º O DFT deverá considerar, preferencialmente, o mesmo período para todas as unidades dimensionadas, a fim de se permitir a comparação e a consolidação dos resultados.

Art. 9º O órgão central do Sipec terá acesso às operações realizadas no Sisdip, bem como aos dados armazenados e resultados dos órgãos ou entidades que dimensionarem sua força de trabalho e poderá usá-los no âmbito de sua atuação.

Parágrafo único. O órgão central do Sipec poderá pedir, ao órgão ou entidade solicitante, informações complementares e comprobatórias quanto aos dados e resultados disponíveis no Sisdip.

CAPÍTULO IV

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 10. Os critérios, o sistema, o modelo referencial e os demais procedimentos do DFT, bem como o estabelecimento de suas diretrizes gerais são de responsabilidade do órgão central do Sipec.

Parágrafo único. Para fins de racionalização de recursos financeiros e uniformização da utilização do DFT será adotado unicamente o Sisdip, sistema a ser disponibilizado pelo órgão central.

Art. 11. Os órgãos e entidades que já adotaram o modelo referencial do Sipec ficam dispensados do estabelecido nos artigos. 3º e 4º.

Parágrafo único. Os órgãos e entidades que se enquadram no caput deverão se adequar aos termos desta Portaria, a partir da data da sua publicação.

Art. 12. O órgão central do Sipec apoiará a transferência do modelo referencial de DFT para os órgãos e entidades e prestará apoio técnico institucional durante o processo de institucionalização e replicação do modelo referencial de DFT.

Art. 13 O órgão central do Sipec poderá emitir revisões e atualizações do modelo referencial de DFT, cabendo aos órgãos e entidades aderentes a sua observância.

Art. 14. Fica vedada a realização de despesas com a contratação de critérios, sistema, modelo referencial e demais procedimentos do DFT, os quais serão disponibilizados pelo órgão central do Sipec.

Art. 15. Fica revogada a Portaria MP nº 477, de 27 de dezembro de 2017.

Art. 16. Esta Portaria entra em vigor trinta dias após sua publicação.

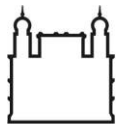
LEONARDO JOSÉ MATTOS SULTANI

ANEXO

TERMO DE COMPROMISSO Nº XX/20XX

1. OBJETO:

1.1 Transferência do modelo referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho - DFT do órgão central do Sipec para o(a) (nome do órgão/entidade), bem como pactuação da institucionalização do DFT no órgão ou entidade aderente, estabelecendo o compromisso entre as partes.



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

2. IDENTIFICAÇÃO DO ÓRGÃO/ENTIDADE:

Órgão Central do Sipec	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal - SGP
Órgão ou entidade aderente ao modelo referencial	Nome do órgão/entidade
Secretário Executivo ou autoridade equivalente do órgão ou entidade	Nome: Cargo: Telefone: E-mail:
Dirigente de Gestão de Pessoas do órgão ou entidade	Nome: Cargo: Telefone: E-mail:

3. ESCOPO:

3.1 Solicitar a concessão de acesso de que trata o §2 do Art.4º desta Portaria, após a capacitação do gestor de órgão e dos multiplicadores no modelo referencial;

3.2 Após a conclusão da transferência do modelo referencial de DFT, por meio da capacitação do dirigente que possuir o perfil de gestor no Sisema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) e dos agentes públicos designados como multiplicadores pelo órgão/entidade, para replicação da metodologia e acesso ao Sisdip, o (nome do órgão ou entidade) se comprometerá a replicar e institucionalizar o processo de DFT na totalidade do órgão ou entidade.

4. INSTITUCIONALIZAÇÃO DO DFT NO ÓRGÃO OU ENTIDADE:

4.1 O DFT, como instrumento de gestão de pessoas, deve ocorrer de forma contínua, a fim de manter os dados atualizados e condizentes com a realidade recente do órgão ou entidade.

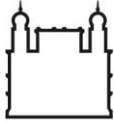
4.2 Os prazos referidos devem ser definidos pelo órgão ou entidade, mediante análise de seu contexto, desde que respeitados os seguintes intervalos:

a) a periodicidade da replicação será de, no máximo, vinte e quatro meses, a contar do último dia do período dimensionado no órgão ou entidade.

b) Período a ser dimensionado: mínimo de três e máximo de doze meses.

4.3 A área responsável pela replicação do modelo referencial deve ser definida, assim como o gestor de órgão ou entidade e os multiplicadores responsáveis pela replicação.

4.4 Para a transferência do modelo referencial de que trata este Termo de Compromisso, serão:



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

Área responsável pelo DFT no órgão/entidade:	Nome/Sigla: Superior hierárquico:
Dirigente que vai possuir o perfil gestor de órgão ou entidade no Sisdip:	Nome: Cargo: Unidade: E-mail:
Multiplicadores:	Nome: Cargo: Unidade: E-mail:
	Nome: Cargo: Unidade: E-mail:
	Nome: Cargo: Unidade: E-mail:

5. O (nome do órgão ou entidade) se compromete a:

I - institucionalizar e replicar o DFT no órgão ou entidade como política contínua de gestão de pessoas;

II - disponibilizar pessoal com o tempo e os recursos materiais/tecnológicos necessários para atuar no DFT;

III - disponibilizar as informações necessárias para o levantamento dos dados a serem utilizados no DFT;

IV - atuar de forma contínua nos registros, controles e informações do DFT;

V - divulgar este Termo de Compromisso entre as equipes envolvidas;

VI - acompanhar as revisões e atualizações emitidas pelo órgão central do Sipec;

VII - prestar informações complementares e comprobatórias quanto aos dados e resultados disponíveis, caso seja solicitado pelo órgão central;

VIII - observar os preceitos legais quanto à responsabilidade no tratamento, armazenamento e compartilhamento de dados e informações pessoais.

6. CRONOGRAMA

6.1 Cronograma executivo da institucionalização do modelo referencial do DFT no órgão ou entidade.

Assinaturas

Secretário Executivo ou autoridade equivalente do órgão/entidade

Dirigente de Gestão de Pessoas do órgão/entidade