



**Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS**  
**Especialização em Negociação Coletiva no âmbito do SUS**

**CAPACITAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DA**  
**FORÇA DE TRABALHO NO NEMS CEARÁ**

**FORTALEZA - CEARÁ**

**2017**

### CIP - Catalogação na Publicação

Raquel, Cheila Pires

Capacitação e Dimensionamento da Força de Trabalho  
no NEMS Ceará / Cheila Pires Raquel. -- 2017.  
33 f.

Orientador: Takeyoshi Imasato.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de  
Administração, Especialização em Negociação Coletiva no  
Âmbito do SUS, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Dimensionamento. 2. Trabalho. 3. Capacitação.  
4. Gestão. 5. Planejamento. I. Imasato, Takeyoshi,  
orient. II. Título.



**Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS**  
**Especialização em Negociação Coletiva no âmbito do SUS**

**CAPACITAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DA**  
**FORÇA DE TRABALHO NO NEMS CEARÁ**

**CHEILA PIRES RAQUEL**

**FORTALEZA - CEARÁ**

**2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)**

**CAPACITAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DA  
FORÇA DE TRABALHO NO NEMS CEARÁ**

Trabalho de conclusão de curso apresentado pela aluna CHEILA PIRES RAQUEL, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como um dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

Orientador(a):

Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

FORTALEZA

2017

## RESUMO

O Ministério da Saúde desenvolveu uma metodologia para dimensionar sua força de trabalho. O propósito foi conhecer o fluxo de trabalho de seus servidores para fundamentar decisões qualificadas de gestão. O Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Ceará (NEMS Ceará) foi o primeiro Núcleo em que o método foi aplicado. A coleta de dados aconteceu entre abril e outubro de 2016 e o relatório final foi validado em janeiro de 2017. As várias etapas de desenvolvimento do projeto levaram gestores e servidores a refletirem sobre as atividades de cada um, associadas aos objetivos de suas respectivas áreas e os da instituição. O objetivo deste estudo foi analisar como o Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho pode contribuir no planejamento e execução das ações do Setor de Capacitação, no que tange às oportunidades de qualificação dos servidores. Do ponto de vista metodológico, este estudo se valeu de uma análise qualitativa de documentos relacionados ao tema, como o relatório final do Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho no NEMS Ceará; o Planejamento Estratégico 2017-2019 do NEMS Ceará, o Plano de Educação Permanente do NEMS Ceará 2016-2017. Somam-se ainda a este estudo entrevistas com responsáveis pela aplicação e acompanhamento do projeto no NEMS. Salienta-se que o artigo não buscou analisar o mérito do Projeto de Dimensionamento, mas sim sua influência no planejamento das ações do Setor de Capacitação.

Palavras-chave: Dimensionamento, Trabalho, Capacitação, Gestão, Planejamento, Saúde.

## ABSTRACT

The cabinet of health developed a methodology to dimension its workforce. The purpose was to know the workflow of its labour to base skilled decisions of management. The state nucleo of the cabinet of health in Ceara (NEMS Ceara) was the first nucleo where the method was applied. Data collection took place between April and October 2016 and the final report was validated on January 2017. Every stages of the development of the project led the public managers and the public servants to reflect on the activities performed by each one, related with the objectives of its respective areas and of the institution. The objective of the research was exactly to analyse how the project of dimension of the workforce may influence on the planning and performance of the activities of the sector of training, with the purpose of qualify the public servant and integrate the areas of the NEMS Ceara. From the point of view methodological, this research made of qualitative analysis of documents related to the theme, such as the final report of the project dimension the workforce NEMS Ceara; The strategic plan 2017-2019 NEMS Ceara, the education plan of NEMS Ceara 2016-2017. Add to this research interviews with the people responsible for the implementation and monitoring of the project NEMS. Emphasize that the article does not seek to analyze the merit of the project of dimension but their influence in the planning of the actions of the training sector.

Keywords: dimension, work, training, management, planning, health.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	8
2. OBJETIVOS .....	11
3. METODOLOGIA.....	12
4. DESAFIOS PARA DIMENSIONAR A FORÇA DE TRABALHO .....	13
5. COMPREENDENDO O PROJETO DE DIMENSIONAMENTO NO NEMS CE ..	16
6. DIMENSIONAMENTO E CAPACITAÇÃO NO NEMS CE .....	18
6.1. Dimensionamento – contribuições para o Setor de Capacitação.....	19
6.2. Dimensionamento - contribuições para planejar .....	22
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	27
9. ANEXOS.....	28

## 1. INTRODUÇÃO

Os trabalhadores da saúde representam um fator de grande importância para o Sistema Único de Saúde. No Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Ceará, que é uma unidade administrativa descentralizada do Ministério da Saúde, os servidores desempenham ações fundamentais para o funcionamento do Sistema, como auditoria, controle e avaliação dos recursos do SUS aplicados no Estado e município; acompanhamento e liberação de convênios; suporte a sistemas do SUS e gestão dos trabalhadores da Saúde no Ceará, em âmbito federal. Logo, pelas mãos dos servidores passam informações e decisões importantes, inclusive financeiramente, para que o Sistema funcione como se propõe: com qualidade e em tempo adequado, ao alcance de todos. É missão do NEMS Ceará, segundo o Planejamento Estratégico 2017 2019,

Representar o Ministério da Saúde no estado do Ceará executando atividades relacionadas à gestão de pessoas de seus servidores, apoio logístico e administrativo, suporte em tecnologia da informação, supervisão e execução de instrumentos de investimento e atividades de controle, visando o atendimento qualificado aos atores do Sistema Único de Saúde – SUS. (Planejamento Estratégico, 2016, P.19).

Mesmo tendo o Ministério da Saúde realizado concursos públicos a partir de 2008, em que foram contratados novos servidores de nível médio e superior, e também especialistas e técnicos, o efetivo de servidores da ativa é considerado deficitário, principalmente porque muitos estão em vias de se aposentar. Os setores estão ficando esvaziados e em bem pouco tempo esse cenário tende a se agravar, ao passo em que o trabalho e os desafios continuam numerosos e em algumas situações até maiores.

No caso específico do NEMS Ceará, mais de 50% dos servidores da ativa já recebem abono de permanência, ou seja, gratificação paga aos servidores que possuem idade e tempo de contribuição para se aposentar e continuam na ativa. Do total de 167 servidores, 72 estão nesta situação.



Com o propósito de conhecer melhor esse cenário para planejar soluções qualificadas, o Ministério da Saúde, em parceria com o Núcleo de Estudos e Pesquisas em Inovação e Estratégia (NINE), da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE) da Universidade de Brasília (UnB) desenvolveu uma metodologia para dimensionar sua força de trabalho.

O Projeto de Dimensionamento da Força do Trabalho no Ministério da Saúde, da forma como está, é pioneiro em Saúde na esfera do Executivo Federal e já foi aplicado em alguns setores do MS em Brasília, como o Fundo Nacional de Saúde e a Coordenação-geral de Desenvolvimento de Pessoas. O NEMS Ceará é o primeiro núcleo estadual em que o método foi aplicado, gerando um relatório final cujas informações estão postas para serem utilizadas pela gestão e/ou oportunamente atualizadas com base no mesmo método.

Os pesquisadores responsáveis apontam como objetivos desse dimensionamento: qualificar o planejamento de pessoal a partir da disponibilidade de dados e análises que permitam a tomada de decisão; melhor utilização dos recursos públicos; melhor distribuição de pessoal; aperfeiçoar uso da infraestrutura para a execução de atividades estratégicas; subsidiar as negociações para recomposição da força de trabalho (solicitar vagas em concurso público); melhor utilização do espaço físico; fornecer um diagnóstico da gestão organizacional, tendo em vista a identificação de lacunas que podem ser melhoradas pela gestão.

Os pesquisadores justificam ainda que a literatura científica sobre o tema dimensionamento se atém às áreas finalísticas da saúde, mas as áreas meio, de organização e suporte não possuem parâmetros de controle e desempenho dos processos. Por isso, consideram o desenvolvimento desta metodologia no MS um desafio, ao mesmo tempo em que precisa ser flexível e respeitar as particularidades de cada unidade.

Tal metodologia permite coletar, organizar e analisar dados relativos aos processos de trabalho e demandas dos setores. Também considera e sugere ações estratégicas para a gestão de pessoas. Além do embasamento que permite compor e recompor o quadro de pessoal há ações relacionadas ao próprio acompanhamento dos processos de trabalho, desenvolvimento de competências e características comportamentais tidas como essenciais para o funcionamento da instituição.

Nesse contexto, a atuação do Setor de Capacitação é imprescindível para viabilizar ações concretas do dimensionamento, visto que, a partir da identificação de informações sobre a rotina de trabalho e competências das áreas, os gestores passam a ter embasamento para uma decisão qualificada na hora de demandar a realização de cursos e eventos.

A metodologia desenvolvida pela UnB/MS traz essa clareza também para os servidores, evidenciando sua participação dentro do processo de trabalho.

Quando uma organização investe na formação profissional de seus trabalhadores passa a estimular potenciais talentos, criando um ambiente desafiador e produtivo. No caso específico do NEMS Ceará esse estímulo pode combater problemas recorrentes na rotina de trabalho, como o absenteísmo e a estagnação profissional. Capacitados, os trabalhadores passam a sentir-se valorizados e responsáveis pelos resultados que a instituição pretende atingir.

O setor de Capacitação do NEMS Ceará está fundamentado nos pilares da Política Nacional de Educação Permanente do Ministério da Saúde. A PNEPS foi implantada em 2004 sob a responsabilidade da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES) e, em relação aos critérios de participação dos servidores do Ministério da Saúde, regulamentada na Portaria GM/MS 1.328/2015.

A Política é pautada nas seguintes propostas: transformação da rede de gestão de serviços em ambientes-escola; mudança nas práticas de formação e de saúde com construção da integralidade da Atenção à Saúde; instituição da educação permanente de trabalhadores para o SUS; construção de políticas com bases loco regionais e compromisso de sustentação do processo de mudança.

A Capacitação do NEMS Ceará está subordinada ao Serviço de Gestão Administrativa (Segad), e é responsável por planejar e organizar ações de desenvolvimento e treinamento de pessoal, de acordo com solicitação e necessidades das áreas e conteúdo programático por estas estabelecido.

Considerando este cenário, e ainda que o desenvolvimento das competências profissionais e a ação sistêmica entre as áreas do NEMS Ceará estão inseridas como valores organizacionais no Planejamento Estratégico 2017-2019 da instituição, este artigo tem como problema de pesquisa, entender como o dimensionamento da força de trabalho do NEMS Ceará pode contribuir para o planejamento e execução das ações do setor de Capacitação.

É importante levar em conta que o projeto de dimensionamento consistiu em uma metodologia de pesquisa aplicada no NEMS Ceará, gerando um relatório final cuja efetiva aplicação é discricionária dos gestores da instituição.

## **2. Para tanto são objetivos deste trabalho:**

### **OBJETIVO GERAL**

- Analisar a contribuição do Projeto de Dimensionamento da força de trabalho para o planejamento das ações do Setor de Capacitação do NEMS Ceará.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Descrever as fases de aplicação do Projeto de Dimensionamento da força de trabalho no NEMS Ceará;
- Analisar as contribuições do Projeto de Dimensionamento para o Setor de Capacitação no tocante a um planejamento qualificado das demandas de cursos e eventos.

Tendo em vista os objetivos traçados acima, nas páginas que se seguem deste artigo colocamos a estratégia metodológica utilizada. Em seguida, fazemos uma discussão teórica sobre o dimensionamento da força do trabalho no serviço público. Na sequência, apresentamos as etapas de aplicação do projeto de dimensionamento no NEMS Ceará. A partir desse contexto, a discussão segue evidenciando a contribuição do Dimensionamento no Setor de Capacitação e os possíveis desdobramentos do projeto.

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho diz respeito a uma pesquisa qualitativa, baseada especificamente em análise documental e entrevistas. Em termos de análise documental, foram estudadas todas as informações disponíveis relacionadas ao Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho no NEMS Ceará, desde a sua implantação até a elaboração do relatório final, entregue aos gestores em Janeiro de 2017.

Os conteúdos foram levantados também por meio de notícias e informações publicadas na Intranet do NEMS Ceará durante todo o ano de 2016 (período em que foi desenvolvido o projeto), análise do Plano de Trabalho elaborado pelos pesquisadores da UnB e técnicos do MS, bem como do relatório final resultante da aplicação da metodologia de Dimensionamento da Força de Trabalho no NEMS Ceará.

Também foi analisado o Plano de Educação Permanente do NEMS Ceará 2016/2017 e o Planejamento Estratégico do NEMS Ceará no período de 2017 a 2019. Foram entrevistados ainda a gestora do Setor de Capacitação do NEMS Ceará, Maria Abreu; o administrador Hosano Peixoto, que coordenou a aplicação do Projeto de Dimensionamento no NEMS Ceará; a administradora Carolina Diniz, representante da Coordenação-geral de Desenvolvimento de Pessoas (Codep/MS) e a pesquisadora da UnB, Lana Montezano; sendo as duas últimas integrantes da equipe responsável pelo dimensionamento no nível central do MS, em Brasília.

As entrevistas constaram de perguntas abertas e subjetivas, relacionadas ao tema de domínio dos entrevistados, com base nas suas diferentes atribuições dentro do Projeto de Dimensionamento, possibilitando um entendimento por diferentes percepções sobre o processo.

Principalmente a partir da análise do relatório final do Projeto de Dimensionamento, acreditamos que seja possível compreender as possibilidades de aproveitamento das informações levantadas e em que pontos estas podem resultar em ações concretas de Capacitação dos servidores.

Com efeito, o Projeto de Dimensionamento consiste na aplicação de uma metodologia desenvolvida por pesquisadores da UnB em conjunto com os técnicos do Ministério da Saúde. Esta metodologia foi aplicada no NEMS Ceará durante o ano de 2016, envolvendo todos os servidores em exercício no prédio e os gestores das quatro áreas de trabalho da instituição.

É preciso enfatizar que este artigo não busca analisar o mérito daquela metodologia, mas observar qual a contribuição deste processo na rotina de trabalho do Setor de Capacitação. Isso se deu desde a primeira visita dos pesquisadores ao prédio, passando pelas inúmeras reuniões e atividades em grupos que foram desenvolvidas, até chegar a um relatório final, onde estão

compilados os dados levantados a partir de um trabalho conjunto entre pesquisadores e servidores, considerando as especificidades e a realidade local.

Assim, pretendemos observar as possibilidades de utilização destes dados no planejamento das ações de Capacitação e constatar também a relevância e flexibilidade da aplicação da metodologia de Dimensionamento do Ministério da Saúde, levando-se em consideração a realidade do serviço público de mudanças de gestão, mudanças de estrutura organizacional relacionadas aos novos objetivos da nova gestão, rotatividade de servidores etc.

#### **4. DESAFIOS PARA DIMENSIONAR A FORÇA DE TRABALHO**

A força de trabalho representa um fator primordial para o êxito das políticas de saúde, visto que servidores e colaboradores aplicam na prática, no seu cotidiano, tudo o que é definido nas instâncias decisórias do Sistema Único de Saúde. Conforme demonstrou o Relatório da Organização Mundial da Saúde (2007), a escassez de metodologias para dimensionar a força de trabalho na saúde dificulta a gestão de pessoas e, portanto o êxito das políticas que dependem desses profissionais.

Os pesquisadores que desenvolveram o Projeto de 'Dimensionamento', no caso específico do Ministério da Saúde, notaram, inicialmente, que cada Secretaria do MS compreende-se como entidade autônoma em que seus processos tendem a ser considerados como macroprocessos, podendo gerar possíveis rupturas na transversalidade e sinergia organizacionais.

Em artigo que analisa o desenvolvimento de um Modelo Conceitual para o Dimensionamento de Recursos Humanos, Marinho e Vasconcelos (2007) afirmam que determinar o número de ocupantes dos vários cargos e funções em uma empresa não é tarefa fácil.

Os autores explicam que, com frequência, essa tarefa é realizada com base na percepção dos chefes, negociações com a administração da empresa e tentativas sucessivas com base em erros e acertos. Qualquer dessas alternativas apresenta resultados muito questionáveis, seja do ponto de vista da empresa, seja sob a ótica dos empregados.

Citam ainda que quando nos defrontamos com o problema de dimensionamento de mão-de-obra em tempos de *empowerment*, profissionais polivalentes, cargos multifuncionais isso não é diferente.

Assim, na visão dos autores, o dimensionamento objetiva alocar o tipo certo de funcionário no lugar certo, na hora certa, executando as atividades para as quais está mais bem qualificado e preparado, e onde é economicamente viável.

Marinho e Vasconcelos (2007) ao analisar o dimensionamento de recursos humanos na Empresa Municipal de Habitação de São Paulo, citaram o estudo de Margerison e Ashton (1974) sobre planejamento de mão-de-obra. Este foi, por sua vez, baseado em duas frentes: uma que analisou os objetivos da empresa, sua estrutura organizacional e demanda e a outra que fez um levantamento de pessoal existente para satisfazer a essa demanda. Neste campo foram analisados os perfis dos funcionários, atribuições e fluxos de trabalho. As informações determinariam os objetivos da força de trabalho e as atividades a serem desenvolvidas para atingir tais objetivos.

Segundo Marinho & Vasconcelos (2007), a análise dos dados do dimensionamento, realizada de modo sistemático e seguindo metodologia determinada de fato pode auxiliar uma empresa em identificações relevantes como: necessidades específicas de treinamento; habilidades e conhecimentos específicos para o desempenho de certas funções; desvios de função; revisão das descrições dos cargos; sobreposição dos trabalhos de igual natureza sendo realizados por ocupantes de cargos de diferentes níveis; sobreposição do trabalho em diversas áreas da empresa.

Voltando ao caso do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Ceará, os pesquisadores da UnB/MS, que trabalham no Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho, apontaram que a força de trabalho em saúde representa um fator de grande importância nos sistemas de saúde, sendo imprescindível à promoção e ao avanço da área, relacionada quantitativa e qualitativamente aos resultados alcançados.

Segundo eles, os potenciais déficits de dimensionamento podem ser corrigidos não apenas por meio da alocação ou realocação de pessoal, mas pelo desenvolvimento de perfis adequados a cada processo, bem como pela otimização desses processos e isso passa impreterivelmente pela capacitação dos servidores.

O relatório final do projeto aponta um diagnóstico a ser analisado em profundidade pela gestão. Informações que remetem à necessidade de investimento na Capacitação de pessoal para que possam ser atingidos os objetivos das respectivas áreas e conseqüentemente da instituição.

No contexto da Capacitação, Kaline Teles (2013) ressalta a importância da Educação Permanente para os servidores públicos de saúde. Segundo ela, a EPS configura-se como *“um elemento administrativo que tem reflexos na qualidade do serviço oferecido à população, pois é*

*constituída de um instrumento pedagógico para a formação dos trabalhadores e do agente gerenciador dos problemas de trabalho, capaz de agir na busca coletiva de soluções, unindo o pensar e o fazer”*. P.20

A autora destaca ainda que:

A EPS parte do pressuposto da aprendizagem significativa, pois ao aproximar o mundo do trabalho do mundo da educação, o ambiente de aprendizagem é o próprio espaço dos serviços de saúde e da gestão do SUS. Entretanto, esta aproximação faz com que o aprendizado seja baseado na reflexão das práticas cotidianas, sendo útil e mais próximo da realidade para o profissional. (TELES, 2013, p.19)

Ao discorrer sobre a Capacitação, SCHIKMANN (2010) ressalta que, no contexto do serviço público, a intenção deste setor

É o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico. (SCHIKMANN, 2010, p.17)

Para a autora, o Planejamento da Capacitação deve se basear nos instrumentos disponíveis na organização, como mapeamento de competência e resultados de avaliação de desempenho. Ela considera que este deve ser um processo contínuo, pois demandas surgem à medida que a organização evolui, assim como surgem novas necessidades de competências *“que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de Capacitação”*.

Na visão da autora, a atividade do Setor de Capacitação é

Um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a serem considerados para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira. (SCHIKMANN, 2010, p.18).

Em face desses apontamentos e atenta à busca de compreender o impacto do dimensionamento no Setor de Capacitação, que pode resultar em oportunidades de formação e desenvolvimento profissional para os servidores, iniciamos a pesquisa. Antes de adentrar especificamente ao nosso objeto, consideramos importante contextualizar como se deu o Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho no NEMS Ceará.

## **5. COMPREENDENDO O PROJETO DE DIMENSIONAMENTO NO NEMS CEARÁ**

O Projeto de Dimensionamento no NEMS Ceará foi desenvolvido a partir de uma análise quantitativa, que leva em conta a necessidade de pessoal para atuar nos processos de trabalho, e qualitativa, que identifica os perfis dos trabalhadores.

As etapas do Projeto de Dimensionamento, incluindo coleta de dados, entrevistas, grupos focais, aplicação de questionários e relatório parcial aconteceram entre os meses de abril e outubro de 2016. O relatório final foi apresentado para validação do NEMS Ceará em 25 de janeiro de 2017.

Na primeira fase de aplicação do projeto, os pesquisadores estiveram no NEMS Ceará durante uma semana, entre os dias 25 a 29 de abril de 2016. Em evento de encerramento deste período, observaram que o processo estimulou a integração dos servidores, que começavam a reconhecer-se para além do seu setor de trabalho, enxergando-se como parte de um todo.

Na avaliação dos pesquisadores, a própria rotina de trabalho faz com que os servidores não se comuniquem e ajam como se suas áreas fossem independentes, sem impacto real no funcionamento SUS.

O dimensionamento se propõe, portanto, a identificar essas situações a partir de análises quantitativas e qualitativas, conforme exposto nos quadros abaixo. Alguns instrumentos de coleta de dados utilizados pelos pesquisadores estão disponíveis como anexo deste trabalho.



## Quadro 1 – Dimensionamento – Fase quantitativa

### 1ª fase – Quantitativa - Mapeamento dos processos de trabalho

O propósito foi levantar resultados sobre o quantitativo de pessoal necessário às unidades organizacionais do NEMS Ceará.

1. Documentos sobre as estruturas e processos

2. Entrevistas com gestores de cada área para colher informações sobre (finalidade da área, processos, demandas, resultados)

2.1. A partir daí elaborada uma lista inicial com os principais processos e entregas de cada área.

3. Grupo focal (até seis membros de cada área) - validar a informação e acrescentar dados.

4. Cada área preencheu um formulário com dados sobre o quantitativo de entregas.

5. Questionário de esforço - Servidores medem o tempo que levam para realizar cada entrega de 0 a 100%. Documento anônimo. (Análise individual do servidor sobre quanto ele dedicou do seu tempo para determinada entrega, em percentual).

Fonte: Relatório final - Projeto de Dimensionamento do NEMS Ceará (Janeiro 2017)

## Quadro 2 – Dimensionamento – Fase Qualitativa

### 2ª fase - Qualitativa

- Os responsáveis por cada área foram convidados a com base nas suas respectivas demandas construir e validar os perfis profissionais ideais.
- O objetivo desta etapa foi organizar as informações de maneira a subsidiar a tomada de decisão dos gestores com base nos resultados.

Fonte: Relatório final - Projeto de Dimensionamento do NEMS Ceará (Janeiro 2017)

A combinação dessas informações resultou em sugestões de ações de melhorias, apontadas no relatório final. Entre estas o investimento na automatização de processos e também na qualificação de pessoal, o que impacta diretamente nas ações do Setor de Capacitação, conforme veremos a seguir.

### Quadro 3 – Dimensionamento – Relatório final

**Relatório final**

- Uniu os dados quantitativo e qualitativo, permitindo uma análise dos resultados do perfil profissional (formação, conhecimento e características comportamentais) segundo a demanda de cada área.
- Os dados apontaram que o NEMS Ceará esteve com um déficit médio de doze pessoas nos últimos dois anos.
- Os resultados apontaram a necessidade de automatização de rotinas, otimização de processos, investimento em pessoas e investimento em tecnologia.

Fonte: Relatório final - Projeto de Dimensionamento do NEMS Ceará (Janeiro 2017)

## 6. DIMENSIONAMENTO E CAPACITAÇÃO NO NEMS CEARÁ

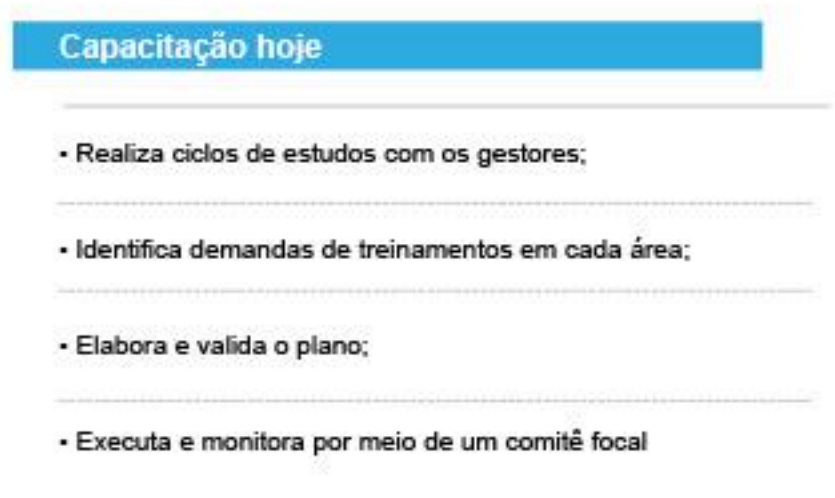
A Portaria 1.328/2015, que aprova os critérios para a participação dos servidores do Ministério da Saúde em ações de educação, dispõe em seu artigo 2º que

A realização de ações de educação deve prever a equidade de oportunidades de desenvolvimento profissional, a vinculação com os objetivos estratégicos do Ministério da Saúde e, ainda, a transformação das práticas profissionais e da organização do trabalho (2015, Ministério da Saúde).

Evidencia-se que a Legislação vincula as ações de desenvolvimento profissional do servidor público aos objetivos estratégicos do Ministério da Saúde, ou seja, a educação deve contribuir para melhorar as suas práticas profissionais e refletir diretamente na melhoria do seu trabalho. Portanto, são critérios bem definidos que o planejamento das ações deve levar em conta.

Atualmente, o Planejamento do Programa de Educação Permanente do NEMS Ceará segue as seguintes etapas:

#### Quadro 4 – Capacitação hoje – etapas de planejamento



Fonte: Plano de Educação Permanente do NEMS Ceará 2016

A gestora do Setor de Capacitação do NEMS Ceará informou que, por medidas de contingência, o Plano de Educação Permanente de 2017 do NEMS Ceará é o mesmo de 2016, que foi dividido em dois e obteve apenas 30% dos recursos solicitados. Ainda assim, mais de dez eventos foram realizados no ano de 2016, em parceria com as escolas de governo, e já foi possível perceber a contribuição do dimensionamento em algumas demandas, conforme veremos a seguir.

#### 6.1. Dimensionamento – contribuições para o Setor de Capacitação

A partir da chegada da equipe de pesquisadores do Projeto de Dimensionamento, a rotina do NEMS e principalmente da Capacitação começou a mudar.

Desde a primeira visita dos pesquisadores ao prédio, todos já se perguntavam o que seria exatamente esse projeto e qual o impacto na vida funcional de cada um. A Capacitação, por sua vez, foi o setor responsável por organizar e viabilizar todas as etapas de aplicação da metodologia.

Foram inúmeras reuniões, atividades em grupo, apresentação de *feed back* das etapas em momentos no auditório até a apresentação e validação do relatório final. Nos diferentes momentos, gestores e servidores foram levados a refletir sobre os seus processos de trabalho.

O impacto já pode ser percebido a partir da aplicação do primeiro instrumento da Metodologia, que foi a Descrição Preliminar da Área. Nesta etapa, os gestores listaram os processos de trabalho de suas respectivas áreas, as etapas e os produtos resultantes.

Ao organizar essas informações em um quadro e apresentar em momento no auditório aos gestores e servidores foi possível que os dois lados passassem a enxergar as atividades desenvolvidas por suas áreas dentro de um macro processo de trabalho. Ou seja, a tabulação das informações propiciou evidenciar a relevância das atividades de cada área e em que esta contribui objetivamente para o funcionamento do NEMS Ceará.

Para a gestora da Capacitação, esse foi um ganho importante para a integração entre as áreas, pois o servidor tanto pode se enxergar, como conhecer também o trabalho do colega. Perceber que seu trabalho faz parte de um todo e sentir-se parte.

O relatório final do Projeto de Dimensionamento também resultou em valiosas informações para fundamentar a solicitação de cursos e eventos no Setor de Capacitação.

Trazendo uma integração entre os dados quantitativos e qualitativos, o documento permite analisar os resultados de um perfil profissional ideal, que inclui itens como formação, conhecimento e características comportamentais desejáveis para o desempenho das tarefas em cada área e também no NEMS Ceará como um todo.

O estudo evidenciou as necessidades de conhecimento para o desempenho das tarefas. Tais necessidades foram citadas pelos próprios gestores ao construírem o que seria o perfil ideal para suas respectivas áreas. O relatório final traz essa descrição dos conhecimentos desejáveis, que devem ser um balizador fundamental na hora de demandar ações de Capacitação.

No quadro a seguir, veremos as principais demandas de conhecimento apontadas pelos gestores para o desenvolvimento do trabalho no NEMS Ceará.

## Quadro 6 – Conhecimentos desejáveis para as áreas do NEMS Ceará

### Conhecimentos desejáveis

Lei 8.112/90 (RJU servidores federais)  
 Lei 9.784/99 (Processo administrativo)  
 Direito administrativo  
 Direito do Trabalho  
 Administração financeira  
 Pacote Office  
 Sistemas (SEI, SIAPE, SIASS, SIAFI, SIGAC)  
 Manual de Redação

Fonte: Relatório final - Projeto de Dimensionamento do  
 NEMS Ceará (Janeiro 2017)

Muitos cursos ofertados em 2016 no NEMS Ceará coincidiram com essas demandas apontadas no Projeto de Dimensionamento do NEMS Ceará. Outros foram incluídos no plano a partir das informações levantadas durante as várias atividades realizadas no decorrer da aplicação do projeto. *“Na nossa avaliação, esse conhecimento será mais bem aproveitado graças ao direcionamento que temos hoje”*, afirmou a gestora da Capacitação.

A gestora acrescenta, especificamente em relação à Capacitação, que o Dimensionamento vai influenciar positivamente a avaliação das demandas do ponto de vista do gestor, mas também do servidor. *“Abre-se a possibilidade de as solicitações de treinamento saírem do cardápio dos desejos pessoais dos servidores, e dos pedidos aleatórios de gestores para ganhar uma justificativa fundamentada nas necessidades do órgão”*.

Esse conhecimento é fundamental para a eficácia das ações de planejamento do Setor de Capacitação e do NEMS como um todo. Na elaboração de um planejamento, o servidor precisa entender qual a importância da sua atividade dentro de um contexto. *“Se ele não entende, quem executa a atividade? O planejamento precisa funcionar na prática. Por isso o servidor precisa se enxergar contribuindo com a instituição com o seu trabalho”*, pontuou o administrador Hosano Peixoto, que coordenou a implantação do Projeto de Dimensionamento no NEMS Ceará e participou ativamente da elaboração do Planejamento Estratégico 2017-2019.

A seguir refletiremos sobre as contribuições do Dimensionamento neste processo de construção do Planejamento no NEMS Ceará, que envolveu as quatro áreas da instituição (Segad, Seaud, SFCT e Dicon).

## 6.2. Dimensionamento - contribuições para planejar

O Planejamento Estratégico de uma organização é o meio pelo qual esta interage em todo o seu contexto de atuação. A estratégia vai definir o comportamento da organização, condicionada pela missão, visão e objetivos desta. Verifica o desempenho e a forma de atuação mais adequada para concretizar os objetivos a curto, médio e longo prazo. Nas palavras de SCHIKMANN,

o foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance. O desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual. O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão. **(SCHIKMANN 2010 p.20).**

O Projeto de Dimensionamento deu uma contribuição importante para a elaboração do Planejamento Estratégico 2017-2019 do NEMS Ceará. As atividades ocasionadas pela aplicação do método desencadearam a confecção do Planejamento de forma conjunta, o que aconteceu pela primeira vez, entre as quatro áreas do NEMS Ceará.

O trabalho continuou mesmo diante da nova estrutura de funcionamento dos Núcleos Estaduais, instituída pela Decreto 8.901/16, em novembro de 2016, portanto já no final do processo de elaboração do Planejamento.

Isso demonstra que os instrumentos para dimensionar e planejar a força de trabalho estão construídos e são flexíveis. Por isso, desponta como fundamental o fortalecimento do Colegiado Gestor e o mapeamento dos processos.

Como desdobramento, o Setor de Capacitação cogita a instituição de um Comitê focal de Gestão Estratégica, reunindo administradores e outros servidores com *expertise* na área, para fazer uma reavaliação dos perfis profissionais, a partir das informações levantadas no dimensionamento.

A Capacitação também coordenará este Comitê Estratégico com o objetivo de traçar um Plano de Desenvolvimento, que terá como base as necessidades de conhecimento apontadas no relatório final do dimensionamento.

O Plano de ações da Capacitação, segundo a gestora do setor, incluirá uma série de possibilidades, como o treinamento em serviço com outro servidor mais experiente, no chamado

Projeto de Transmissão de Conhecimento. Também há outras ferramentas a serem exploradas, como Roda de Conversas, Café com Ideias, cursos formais (turmas abertas, fechadas, *in company*) e o intercâmbio do servidor para vivenciar experiências em Brasília, assim como os técnicos poderem vir ao Ceará e disseminar o conhecimento para todos. *“O importante é que agora temos de forma clara as temáticas a serem trabalhadas nas atividades com os servidores”*, concluiu a gestora.

Anteriormente ao dimensionamento, o Planejamento no NEMS Ceará era elaborado separadamente por cada área e sem uma fundamentação consistente. Não havia clareza das competências. As informações eram desconexas de um funcionamento integrado da instituição.

O dimensionamento traçou um mapeamento do Núcleo, as principais normas, as competências. A ferramenta deu credibilidade às situações e trouxe a possibilidade de sair do “achismo”, com dados mais fidedignos para a construção conjunta do Planejamento Estratégico.

Conforme organizamos no quadro a seguir, é possível visualizar claramente as contribuições e desdobramentos do dimensionamento no Setor de Capacitação. As informações tomam por base o Planejamento Estratégico 2017-2019 do NEMS Ceará.

## Quadro 7 – Dimensionamento na Capacitação

Dimensionamento na Capacitação
Influência
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório final aponta temas a serem trabalhados por meio de cursos e eventos;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assuntos levantados estão diretamente ligados à rotina de trabalho;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados apontados por gestores e servidores, ou seja, uma visão das duas partes;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimento do Colegiado Gestor, levando a um Planejamento integrado.</li> </ul>
Possíveis desdobramentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um Comitê Focal para analisar os perfis ideais levantados no dimensionamento;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de uma ferramenta para integrar o Perfil Ideal da área e Perfil dos Servidores;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de um Plano de Desenvolvimento da Capacitação com base nos resultados;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de um banco de talentos.</li> </ul>

Fonte: Planejamento Estratégico 2017 – 2019 NEMS Ceará

A metodologia do dimensionamento é flexível. Aplicável em um horizonte de dois a três anos, e sempre que houver mudanças significativas (muitas aposentadorias, servidores novos, mudança de regimento) pode ser atualizada.

Porém não se trata de um trabalho estático e finalizado. Por si só a metodologia não garante a eficiência das ações, inclusive as da Capacitação. É necessária uma decisão de gestão, associada a um plano. *“Precisamos ler os cenários e dados que se apresentam nos indicadores. Temos que usá-los como ferramenta de atualização constante do nosso planejamento”*, finalizou a gestora da Capacitação.



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As atividades que envolveram a implantação do Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho de fato influenciaram o cotidiano do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde e especialmente com o Setor de Capacitação.

Para além das palestras no auditório do NEMS, grupos focais e entrevistas realizadas pela equipe desenvolvedora do Projeto, gestores e servidores foram levados a refletir sobre seu trabalho e mais do que isso, a entender e responder como e por que este é relevante para a instituição. A experiência de aprendizado começou, portanto, desde o início da aplicação do método.

Esse traçado organizou visual e quantitativamente o que não estava claro para todos. A descrição das atividades de cada um, associadas aos objetivos de suas respectivas áreas, aos objetivos do NEMS Ceará e conseqüentemente aos propósitos do Ministério da Saúde e do Sistema Único de Saúde.

Perceber-se dentro de um contexto de trabalho, conhecer o trabalho do outro e ser percebido também faz o servidor sentir-se parte de um processo macro e entender a importância de um trabalho conjunto e integrado.

O Dimensionamento do NEMS Ceará ainda não chegou ao tipo ideal traçado por Marinho e Vasconcelos(2007), alocando o funcionário certo no lugar certo, mas a metodologia desenvolvida levantou informações que, se bem utilizadas, podem sim refletir na gestão do NEMS Ceará no tocante a investimentos em ações de Capacitação e desenvolvimento de competências que trarão resultados promissores.

O Dimensionamento, portanto, não é o fim, mas o meio. Ele não define ou desenha a rotina de trabalho, apenas traz as informações à luz, coloca as cartas na mesa para serem analisadas e utilizadas no momento oportuno, o que por si só significa um grande avanço.

Conforme demonstrado neste trabalho, o grande ganho para o planejamento das ações de Capacitação no NEMS Ceará foi o fato de as duas partes, servidores e gestores, pensarem e discutirem juntas competências e perfis ideais, com base na realidade cotidiana e em suas limitações. Legado este que se estendeu a toda a instituição, que pela primeira vez elaborou um planejamento estratégico conjunto, para um período de quatro anos.

Concretamente, as áreas do NEMS Ceará dispõem agora de elementos não apenas para justificar a solicitação de eventos de Capacitação, mas para direcionar essas atividades a objetivos concretos das demandas de trabalho.

Nesse sentido, o Comitê Focal de Gestão Estratégica para reavaliar os perfis dos servidores é um desdobramento importante do Dimensionamento, assim como o Plano de Desenvolvimento que resultará dessa avaliação.

Fundamental também é conhecer mais a *expertise* dos servidores, permitindo levar em consideração não apenas o perfil ideal esperado por sua área, mas principalmente o que ele gosta e sabe fazer bem, gerando estímulo e satisfação no ambiente de trabalho.

A formação de um banco de talentos, a partir da organização dessas informações é uma medida essencial, assim como o investimento em intercâmbio de conhecimentos, compartilhando experiências tanto no ambiente interno de trabalho quanto em outras esferas, como o nível central do Ministério da Saúde e nas demais instâncias e órgãos do Sistema Único de Saúde.

Criar um ambiente desafiador e produtivo é uma consequência de conhecer e valorizar o potencial dos servidores. O investimento planejado e direcionado nas ações de Capacitação gera esse estímulo e pode ajudar a reverter situações de servidores com aparente estagnação profissional para trabalhadores comprometidos e felizes com seu desempenho.

Afinal, como diz Paulo Freire (2004), *“a alegria não chega apenas no encontro do achado, mas faz parte do processo da busca. E ensinar e aprender não pode dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria”*.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTRO Cárita. GUEVARA Igor. MONTEZANO Lana. VALADARES Lear. **Desenvolvimento de metodologia de dimensionamento da força de trabalho do Ministério da Saúde**. Brasília: Fundação Universidade de Brasília. Ministério da Saúde, 2015.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 30 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004 (Coleção leitura).

MACHADO, Cláudia. POZ, Mario Roberto Dal. **Sistematização do conhecimento sobre as metodologias empregadas para o dimensionamento da força de trabalho em saúde**. Saúde Debate, Rio de Janeiro, v. 39, n. 104, p. 239-254, Janeiro/março 2015.

MARGERISON, C. J.; ASHTON, D. **Planning for Human Resources**. London: Longman, 1974.

MARINHO, Bernadete. VASCONCELLOS, Eduardo. **Dimensionamento de Recursos Humanos: Desenvolvimento de um Modelo Conceitual e sua Aplicação**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 61-76, abril/junho 2007.

**NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE NO CEARÁ. Planejamento Estratégico 2017 – 2019**. Ceará: Ministério da Saúde, 2016.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Trabalhando juntos pela saúde: Relatório Mundial de Saúde 2006**. Brasília: Ministério da Saúde, 2007.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In: PANTOJA, M.J.; CAMÕES, M.R.S; BERGUE, S.T. (Org). **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. ENAP, 2010. P. 11- 28.

SOUZA, Kalina T. **Educação Permanente na visão dos Servidores Públicos de Goiânia**. Goiás: Universidade Federal de Goiás, 2013.

## **9. Anexos**

### **(Formulários de coleta de dados – dimensionamento NEMS Ceará)**

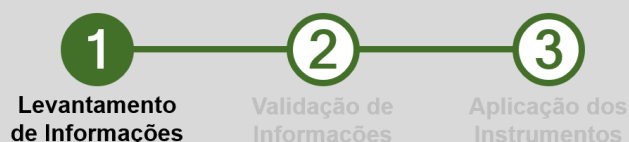
## 1.3 Descrição Preliminar da Área – Comunicação

*Este documento tem como objetivo consolidar todas as informações relevantes sobre a área 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 entregas a ser realizada com o grupo focal.*

*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. **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;
2. **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 as entregas realizadas pela área;
3. **Principais etapas:** quais as atividades-chave ou críticas do processo, incluindo aquelas que contribuem mais para a entrega final, as que requerem maior esforço para execução e as atividades que necessitam de checagens ao longo do processo;
4. **Principal entrega:** qual o principal resultado ou saída gerada pelo processo. Recomenda-se a utilização de entregas que já sejam mensuradas pela área, visto que este é um requisito para o correto dimensionamento da força de trabalho;
5. **Sistema de coleta:** em qual sistema ou ferramenta as entregas são mensuradas e as quantidades de entregas por período de tempo podem ser coletadas. Pode incluir sistemas gerenciais da organização, planilhas de controle e/ou qualquer outro instrumento utilizado para o controle e mensuração das entregas.

*O instrumento corresponde a etapa:*



### Quais são os principais processos da área?

Nome do Processo	Descrição
Gestão da comunicação	Produção, publicação e divulgação de conteúdo solicitado ou rotineiro, proveniente de ações internas ou participações em eventos externos, além de atualização do layout da Intranet.

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

Nº	Processo	Principais Etapas	Principal Entrega	Sistema de Coleta
4	Gestão da comunicação	Produção de conteúdo (solicitado ou rotina), validação do conteúdo, revisão e publicação e divulgação do conteúdo aprovado	Quantidade de publicações noticiadas na Intranet  Quantidade de campanhas de comunicação interna realizadas	Planilha de Excel

## 3.2 COLETA DE INDICADORES – **ÁREA**

**Dimensão: Entrega**

**Subdimensão: Esforço**

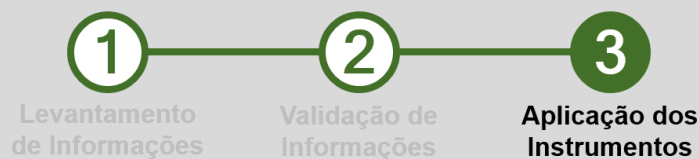
Prezado(a),

Este questionário faz parte de uma das etapas de coleta de informações para adequação da força de trabalho ao volume de trabalho exigido para esta unidade.

Este questionário não tem como objetivo avaliar o desempenho da unidade e de seus colaboradores. A pesquisa procura identificar o quanto de trabalho é executado por todos os membros da unidade para a realização dos principais processos de trabalho da área.

Sua contribuição nessa etapa será de grande valia para os resultados da pesquisa.

A coleta de indicadores de esforço faz parte da etapa:



1) Preencha os espaços abaixo com o seu cargo, vínculo e sua jornada de trabalho semanal em horas.

Este questionário é anônimo e somente a equipe de dimensionamento terá acesso aos dados de cada questionário individual garantindo o sigilo e confidencialidade das informações.

<b>CARGO:</b>		<b>JORNADA SEMANAL (em horas):</b>	
<b>VÍNCULO:</b>	<input type="checkbox"/> servidor <input type="checkbox"/> terceirizado	<input type="checkbox"/> bolsista <input type="checkbox"/> consultor	<input type="checkbox"/> CTU <input type="checkbox"/> Outro: _____
<b>DATA:</b>			

2) Nos campos a seguir preencha qual o percentual de tempo, por mês, você gasta para a realização de atividades relacionadas a cada um dos processos listados.

- A soma total do percentual de horas deve ser **igual a 100%**.
- Caso **TODAS** as atividades que você realiza estejam vinculadas a uma única entrega, basta indicar "100%" no campo ao lado da entrega correspondente.
- Não é necessário preencher todas as entregas. Caso você **NÃO** realize uma ou mais atividades vinculadas às entregas listadas, basta **COLOCAR UM TRACINHO** no campo correspondente.
- Caso seu trabalho seja sazonal, considere o percentual no período anual. Por exemplo, se no primeiro semestre você executa a Entrega 1, mas no segundo semestre você executa a Entrega 2, você deve alocar 50% em cada uma dessas entregas.
- Lembre-se, a porcentagem indicada representa o quanto do seu trabalho é dedicado àquela entrega e não a porcentagem da entrega que é executada por você.

Nº	Entrega	%
1	Quantidade de demandas atendidas (help desk)	
2	Quantidade de treinamentos realizados	
3	Quantidade de suportes aos sistemas de informação em saúde	
4	Quantidade de ordens de serviço cadastradas no Sistema JIRA (CAST) (manutenção da rede lógica)	
5	Quantidade de visitas técnicas ao Hospital IJF	
6	Quantidade de preparação da infraestrutura para videoconferências	
7	Quantidade de preparação do laboratório de Informática para treinamentos	
8	Quantidade de notícias enviadas e publicadas nos canais do MS	
9	Quantidade de campanhas de comunicação interna produzidas	
10	Quantidade de termos de referências elaborados (para aquisição de bens, insumos e serviços de informática)	

### 3.3 COLETA DE PERFIL PROFISSIONAL IDEAL – COMUNICAÇÃO

**Dimensão: Qualitativa**

*Instrução:*

*Este instrumento tem como proposta indicar o perfil necessário dos profissionais que contribuem para cada uma das entregas finais da sua área.*

*Evite uma análise baseada nos cargos existentes. Defina o perfil necessário com foco nas entregas e não necessariamente o perfil atual existente na organização. Procure identificar, de maneira holística, o perfil ideal para que sejam realizadas todas as etapas do processo que resulta na entrega final. O foco deve ser na equipe que conjuntamente deve refletir o perfil ideal.*

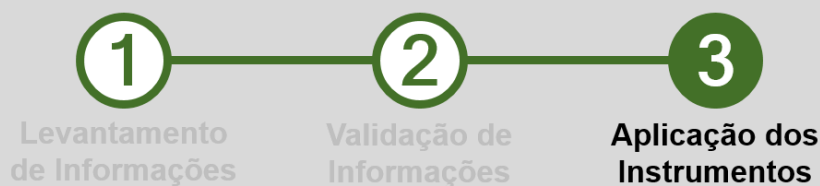
*Os principais conceitos para esse levantamento são:*

- **Formação:** identificar se há uma formação acadêmica como requisito para que a entrega seja feita. Por exemplo, no caso de uma função cujo exercício requer um técnico em contabilidade ou um contador com registro no CRC. Além disso, neste aspecto poderão ser identificados o nível de escolaridade desejável, bem como alguma área de formação preferível que contribua com requisitos mínimos para o desempenho das entregas da área. E ainda, poderão ser consideradas formações de experiências anteriores como referência no preparo do indivíduo para sua atuação profissional.
- **Conhecimento:** refere-se ao “saber” que a pessoa acumulou ao longo de sua experiência profissional.
- **Características comportamentais relevantes:** engloba características que extrapolam a educação formal, podendo ter sido adquiridas por meio de experiências. Podem ser, por exemplo, habilidades desenvolvidas a longo da vida profissional ou a maneira de se comportar frente aos desafios inerentes ao trabalho.

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

*Em seguida avalie o grau de complexidade e nível de informatização de cada entrega da área de modo a permitir o estabelecimento de ações de melhorias para tais entrega.*

*Este instrumento faz parte da etapa:*





1) Nos campos a seguir preencha a formação, conhecimentos e características comportamentais relevantes para cada resultado/entrega da área:

Resultados/ Entregas	Formação	Conhecimentos	Características comportamentais relevantes
<p><b>Realização do Evento</b></p>	<p>-Desejável nível superior nas áreas de Administração e Comunicação social.            -Experiência profissional na área de treinamento, cerimonial e protocolo de eventos.            -<u>Não há exigência legal.</u></p>	<p>-Lei 8.112/90;            -Lei 8.666/93;            -Gestão de pessoas e seus subsistemas;            -Manual de redação Oficial da Presidência da República;            - Decreto nº 70.274/72;            -Técnicas de oratória aplicadas ao Mestre de Cerimônias;            -Noções de gestão orçamentária e financeira;            -Noções de técnicas de planejamento;            -Planejamento de logística de cerimonias;            -Sipar.</p>	<p>-Pro atividade;            -Criatividade;            -Senso crítico;            -Raciocínio analítico;            -Capacidade de trabalho em equipe;            -Capacidade de negociação;            -Administração de conflitos;            -Postura ética;            -Perseverança;            -Articulação;            -Liderança;            -Visão sistêmica;            -Raciocínio quantitativo;            -Equilíbrio emocional;            -Organização;            -Relacionamento interpessoal.</p>