



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração
MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

ALBERTO DE LA PENÑA Y OZAKI

**Dimensionamento da Força de Trabalho no Legislativo
Federal: Estudo de Caso no Sistema Integrado de
Saúde do Senado Federal (SIS).**

Brasília - DF

2021

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração
MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

ALBERTO DE LA PENÃ Y OZAKI

**Dimensionamento da Força de Trabalho no Legislativo
Federal: Estudo de Caso no Sistema Integrado de
Saúde do Senado Federal (SIS).**

Artigo apresentado como requisito parcial para à obtenção do grau de especialista no MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Aprovado em 29 de junho de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Profº Dr. Antônio Isidro da Silva Filho– Orientador

Profª Dra. Lana Montezano da Silva

Profª M.Sc. Elizânia de Araújo Gonçalves

Brasília - DF

2021

Dimensionamento da Força de Trabalho no Legislativo Federal: Estudo de Caso no Sistema Integrado de Saúde do Senado Federal (SIS)

Alberto de la Peña y Ozaki

Resumo

As instituições públicas brasileiras têm se defrontado com desafios relativos à gestão de pessoas. A crescente exigência da sociedade pela efetividade dos organismos públicos se soma à expectativa de arranjos produtivos renovados, que atendam e fortaleçam os princípios constitucionais da administração pública e estejam alinhados a novos processos e dinâmicas organizacionais. Este artigo tecnológico descreve um estudo de dimensionamento da força de trabalho em órgão do Senado Federal destinado à saúde suplementar dos servidores, estrutura em processo de significativa mudança operacional. Trata-se de um estudo de caso que se vale dos fundamentos e técnicas da metodologia *Sprint* desenvolvida por Isidro (2018), com o objetivo de proporcionar subsídios a tomadas de decisão mais prementes na gestão de pessoas da organização sob análise. Apesar de deparar-se com limitações de dados, em função da ausência de métricas nas atividades mapeadas, a pesquisa resultou em contribuições que extrapolaram o dimensionamento de pessoal e agregaram informações estratégicas e de perfil profissiográfico, além da detecção de lacunas de competências e de desenvolvimento. E, ao contar na abordagem com a participação de lideranças-chave da organização, promoveu reflexão sobre aspectos intraorganizacionais, de caráter tanto produtivo quanto cultural. Em relação ao quantitativo, propôs redução do quadro em uma área da organização analisada (IDP -17%, em dois dos três segmentos produtivos da área). A única que apresentou dados consistentes ao levantamento de indicadores de pessoal.

Palavras-chave: dimensionamento de força de trabalho; gestão de pessoas; administração pública

Abstract

Brazilian public institutions have been facing challenges related to people management. Society's growing demand for the effectiveness of public bodies is added to the expectation of renewed productive arrangements that meet and strengthen the constitutional principles of public administration and are aligned with new processes and organizational dynamics. This article describes a study on the dimensioning of the workforce in an agency of the Federal

Senate dedicated to the supplementary health of public servants, a structure undergoing a process of significant operational change. This is a case study that draws on the foundations and techniques of the Sprint methodology developed by Isidro (2018), with the aim of providing support for more pressing decision-making in the management of people in the organization under analysis. Despite facing data limitations, due to the absence of metrics in the mapped activities, the research resulted in contributions that went beyond the staff sizing and added strategic and professional profile information, in addition to the detection of skills and development gaps. And, by relying on the approach with the participation of the organization's key leaders, it promoted reflection on intra-organizational aspects, both productive and cultural. Regarding the quantity, it proposed a reduction in staff in an area of the analyzed organization (IDP -17%, in two of the three productive segments in the area). The only one that presented data consistent of staff indicators.

Keywords: workforce sizing; human resource management; public administration

1. Introdução

A administração pública brasileira tem vivenciado uma reflexão crítica acerca das expectativas às suas entregas, aliada a uma estrutura cada vez mais reduzida de seu quadro produtivo. Além do déficit fiscal, constata-se o legado histórico de uma burocracia de reduzida efetividade, hipertrofiada e pouco afeita à inovação e ao aprimoramento.

A principal preocupação dos atores políticos na redemocratização foi tentar corrigir os erros cometidos pelos militares, dando pouca importância à necessidade de se construir um modelo de Estado capaz de enfrentar os novos desafios históricos. De fato, o regime autoritário foi pródigo em potencializar problemas históricos da administração pública brasileira, como o descontrole financeiro, a falta de responsabilização dos governantes e burocratas perante a sociedade. (Abrucio, 2007, p.68).

Retrospecto este que teve, como consequências, um significativo impacto na economicidade, na performance e na imagem institucional da gestão pública frente à sociedade. A busca de efetividade, de alto desempenho aliado a economia, foi positivamente impulsionada pelo conceito de *accountability*, consolidado pós *New Public Management*. Contudo, “a profissionalização da burocracia federal passa, ainda, pela redefinição e fortalecimento das carreiras estratégicas de Estado” (Abrucio, 2007, p.80).

Em paralelo ao fenômeno citado, desde as últimas décadas (tendo como um marco a Reforma Gerencial do Estado de 1995), torna-se cada vez mais consolidada a ideia de que os gestores públicos devem assumir a responsabilidade sobre a gestão dos processos na

administração pública, visando melhor desempenho e entrega. “O papel do quadro funcional no setor público contemporâneo se direciona para o desenvolvimento de capacidades interdisciplinares, constante responsividade à sociedade, como também liderança com componentes interativos” (Cavalcante, 2017, p.34). Ainda que “a cultura institucional, aliada à complexidade dos processos de trabalho, à rotatividade e ao distanciamento do objeto finalístico impuseram dificuldades para que os servidores assumissem o protagonismo na administração pública” (Serrano, Mendes, & Abila, 2019, p.10), a herança patrimonialista e seus desdobramentos como o clientelismo e fisiologismo foram sepultados como valor, mesmo que persistam como prática, como afirmou Bresser-Pereira (2000).

Na convergência destas tendências hoje se demonstra estratégica, às instituições e às gerências, uma revisão do dimensionamento das forças de trabalho, associado a um mapeamento dos processos realizados nas atividades fim e meio das organizações públicas. É ação prevista no “Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas” (TCU, 2014), indo além da estimativa quantitativa, por demandar informações relativas a competências específicas e perfis profissionais correspondentes aos serviços (Vianna, Pierantoni, França, Magnago, Rodrigues, & Morici, 2013).

O presente artigo trata de um estudo realizado sob a metodologia de Isidro (2018), que buscou no primeiro semestre do ano de 2021 dimensionar a força de trabalho necessária para a operação e gestão do Sistema Integrado de Saúde do Senado Federal (SIS), modelo associativo fechado sob estrutura de autogestão, que responde pela assistência à saúde de servidores, parlamentares, pensionistas do Senado e seus dependentes elegíveis, conforme as normativas vigentes (Anexo VI, do ATC 2/2018, ATC 9/1995 e respectivas atualizações).

O SIS atende a uma população de beneficiários que supera as 17.000 pessoas (17.188, de acordo com o relatório emitido dia 01/06/2021, pelo Serviço de Atendimento ao Beneficiário – SEABEN), passou por mudança de modelo de operação e, no momento deste estudo, busca uma estrutura ideal para seu funcionamento que seja leve e de alta performance.

Somado aos fatores já citados, a iniciativa tem ainda como caráter motivador a intenção de contribuir às autogestões de saúde suplementar. Tal modelo de gestão no setor da assistência à saúde tem sido amplamente difundido na administração pública brasileira pelos custos operacionais reduzidos, aliados a uma prestação de serviço mais dedicada. Paradigma este que resulta em benefícios ao quadro, à cultura organizacional e ao envolvimento dos atores. Reforça esse cenário o fato de que a coordenação-geral da área de Saúde do Senado Federal recebe anualmente várias visitas de membros da área de gestão de pessoas, com o intuito de realizar *benchmarking* relativo à área de assistência à saúde dos servidores. Dada a conjuntura, pode se

dizer que este estudo propõe nova referência ao setor que conta com mais de 100 organizações, impactando na assistência à saúde de 4 milhões de vidas, o correspondente a aproximadamente a 11% do total de vidas do setor de saúde suplementar (Unidas, 2021).

2. Contexto

Em 2012, o Senado estabeleceu um convênio de compartilhamento de rede credenciada com a autogestão SAÚDE CAIXA (gerida pela Caixa Econômica Federal para a assistência a seus servidores), mantendo uma estrutura de apoio com operação híbrida no Distrito Federal (autorização, perícia e relacionamento com beneficiários sob gestão do SIS). Em 2019, dada a fragilidade em relação à garantia de assistência (por se tratar de uma operação externa ao Senado), iniciou-se um movimento no sentido de estruturar o SIS para que pudesse adquirir mais autonomia em relação às regras do negócio com a rede credenciada, além da segurança contratual na prestação da assistência. Para que essa autonomia fosse gradativamente transferida ao SIS, o Senado estabeleceu um convênio com o MPF (Ministério Público Federal), cujo teor fundamental é a aprovação ao credenciamento do SIS dos prestadores contratados com o Plan-Assiste (autogestão do MPF). A partir de 2020, o SIS passou a celebrar, então, credenciamentos com prestadores do DF que atendessem à população majoritária do plano, concentrada em Brasília (aproximadamente 14.300 vidas, correspondendo a mais de 80% da população ativa).

No projeto da mudança de modelo operacional, em 2020 somou-se estrategicamente ao convênio com o MPF a iniciativa de estabelecer dois processos licitatórios, hoje homologados e com respectivos serviços operantes: no suporte administrativo (áreas de cadastro, processamento de contas e cobrança) e no faturamento de contas médico-hospitalares (prestadores e reembolso de despesas). Com essa nova rede sob credenciamento direto, ainda em efetivação, o SIS entrou em um momento que necessita estimar o dimensionamento mais adequado ao novo modelo organizacional, que comporte as atividades de autorização, auditoria, faturamento de contas, credenciamento, relacionamento, bem como os suportes administrativos e tecnológicos para tais operações, mesmo considerando processos recentemente estabelecidos em serviços terceirizados.

E dado o contexto de transição de modelo organizacional, de tomadas de decisão administrativas e direcionamentos relativos à gestão de pessoas no SIS que pressupõem tempestividade, entendeu-se que uma abordagem mais inovadora e ágil poderia ser aplicada, no sentido de dar subsídios à administração não só no dimensionamento das forças de trabalho, como no desenho de perfis profissiográficos e na identificação de pontos frágeis ou de

oportunidades de melhoria nos processos e entregas. A adoção do método de Isidro (2018), sistematização na forma de *sprint*, apresentou-se como uma oportunidade que alia inovação, simplicidade e pluralidade, sem detrimento da responsividade e da fundamentação.

Consonante com a escolha da abordagem, pretendeu-se também nesta investigação aplicar a metodologia de Isidro (2018) para fins de avaliação e de validação pela instituição pública à qual se dedicou o projeto, bem como uma proposta de ação a gestores de organismos similares, em contextos de tomada de decisão cujos prazos demandam avaliações mais céleres. Outro fator motivador para a iniciativa e escolha do método é a necessidade de uma revisão das competências necessárias ao desempenho das funções. O órgão possui hoje um quadro heterogêneo, tanto no que tange a vínculos funcionais quanto a níveis de qualificação. E, como previsto por Marinho e Vasconcelos (2007), também com constatada polivalência e multifuncionalidade. Soma-se a isso a necessidade de adaptação ao cenário de intensa inovação e adoção de recursos tecnológicos dos últimos anos, que contribuem para uma maior automação dos processos.

3. Referencial Teórico

O dimensionamento das forças de trabalho nas organizações e a alocação racional de pessoas em setores produtivos adquiriram relevância na administração científica, no início do século XX, com os estudos de Taylor acerca dos tempos e movimentos na produção, que lhe proporcionaram “o mérito de ter sido o primeiro a se preocupar com a racionalização do trabalho” (Mattos, 1974, p.109).

Gradativamente, o debate paradigmático ganhou diferentes teorias e práticas no campo da administração de recursos humanos e, nas últimas décadas, incorporou-se ao espectro temático da gestão de pessoas. Na atualidade, a teoria e as organizações entendem que o planejamento e o dimensionamento de forças de trabalho demandam “processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades atuais e futuras de recursos humanos, relacionada ao quantitativo, composição e perfil, e de definição das estratégias e ações que se fazem necessárias para viabilizar o alcance de tais necessidades” (Reis, Freitas, Martins, & de Oliveira, 2015, p.3).

Ao perder a exclusividade de uma abordagem calcada nos parâmetros quantitativos da engenharia de produção, foram adicionados às metodologias elementos qualitativos e multifacetados, em consonância com mudanças nas dinâmicas e nas estruturas organizacionais, como apontado por Marinho e Vasconcelos (2007). Acrescentaram ao caráter qualitativo da análise, as expectativas proporcionadas pelo desenvolvimento conceitual da gestão por

competências, a partir de abordagens como a de Rowbottom e Billis (1987, apud Albuquerque & Oliveira, 2002, p. 3) ao agregar níveis de complexidade do trabalho. Também influenciou a visão sobre o dimensionamento a ideia de alinhá-lo a componentes estratégicos da organização, como apontado por Albuquerque (1987), e tendo como grande propulsor a visão de competências organizacionais como diferenciais competitivos, que se desenvolveu a partir de conceitos introduzidos por teóricos como Prahalad e Hamel (1990), “que atribuíram à competência um caráter estratégico” (Albuquerque & Oliveira, 2002, p. 3).

Para Jacobson (2010), os problemas de alocação devem ser observados e equacionados em conformidade com seus contextos e variáveis nele contidas. Com a complexidade e dinâmica de mudança adquirida pela sociedade e pelas organizações, os métodos tradicionais e exclusivamente quantitativos perderam efetividade, pela ausência de previsibilidade sobre as transformações produtivas e sobre o elemento humano, que impacta diretamente nas variáveis de esforço e de resultado. Zarifian (2001) fala no imponderável como realidade rotineira que se apresenta no trabalho da era do conhecimento, o que nos leva a uma visão distinta e menos moldada da ideia descritiva dos cargos (Dutra, 2002). Serrano (2017) aponta maior complexidade no dimensionamento, ao demandar a consideração de diversas variáveis, bem como de características e habilidades dos servidores compatíveis ao desempenho esperado.

Importante ressaltar que metodologias unicamente econométricas seguem sendo amplamente adotadas em muitos estudos aplicados ao dimensionamento e à alocação ideal de recursos. No caso brasileiro, são referência os modelos algébricos usualmente adotados na gestão de serviços da saúde como, por exemplo, a Teoria das Filas (Prado, 1999) ou a abordagem de Gaidzinski (1998), inicialmente aplicada no dimensionamento da enfermagem em instituição hospitalar. No entanto, metodologias exclusivamente quantitativas não traduzem necessariamente a entrega esperada. E, nesse sentido, há um detrimento da importância da análise do desempenho e das competências, não só em relação à expectativa da estratégia organizacional como também em relação aos perfis dos atores que compõem o quadro produtivo.

Voltando ao dimensionamento na área de saúde, a própria metodologia de Indicadores de Carga de Trabalho para Necessidade de Pessoal, *Workload Indicators of Staffing Need* (WISN) desenvolvida pela Organização Mundial de Saúde (1998), demonstrou resultados mais produtivos quando o dimensionamento se deu em equipes compostas por várias categorias profissionais (Dal Poz & Machado, 2015), o que aponta para fatores organizacionais qualitativos. O que se alinha à ideia de que o planejamento de equipes e grupos de trabalho

podem identificar outros determinantes da efetividade e das mais adequadas necessidades de pessoal em uma unidade produtiva (Mathieu, Hollenbeck, Van Knippenberg, & Ilgen, 2017).

Organizações estas que demandam dinamismo e estão sujeitas de modo mais recorrente a mudanças processuais, influenciadas por um contexto de constante inovação e de transformação de seus processos internos, exigindo céleres tomadas de decisão, com operação *in process* e altamente demandada.

Metodologias como a de Isidro (2018), que se coadunam à estratégia corporativa, ao validar o alinhamento dos processos aos objetivos organizacionais primários. E por indicar ações que ultrapassam a simples alocação de pessoas, agregando componentes de desempenho e de competências esperadas. Dado que “ninguém sabe como se faz para sair do modelo do posto de trabalho, mas todos sabem que é preciso fazê-lo” (Zarifian, 2003, p.63).

Nesse sentido, a análise sistemática de informações da força de trabalho pode contribuir na detecção de um quantitativo apropriado às entregas, bem como dos perfis profissionais e das competências necessárias, além de identificar eventuais ruídos produtivos ou da estrutura organizacional.

Ainda, “subsidiar a redefinição de algumas das políticas organizacionais, tais como as de Treinamento e Desenvolvimento, a política salarial, as políticas de terceirização, as de utilização de estagiários e de empresas gerenciadoras, dentre outras”. (Marinho & Vasconcellos, 2007, p.75).

4. Método

O presente estudo caracterizou-se pela aplicação do método *Sprint* de Dimensionamento da Força de Trabalho proposto por Isidro (2018), o qual consiste no levantamento e análise de informações sobre produtividade, perfis e competências, coletados junto a lideranças e demais membros de uma organização, por meio da aplicação de técnicas qualitativas e quantitativas de análise de dados.

O referido método é dividido em cinco etapas. A primeira etapa destina-se a definição das entregas e consolidação dos aspectos estratégicos aos quais as entregas são orientadas. A segunda propõe-se a modelar as competências, visando detectar atributos relevantes e eventuais lacunas nos perfis profissionais necessárias às entregas e à estratégia. A terceira etapa destina-se ao levantamento de dados produtivos, relativos às entregas e ao quadro de pessoas. Na quarta etapa, indicadores são gerados a partir dos dados disponíveis e coletados que, em conjunto com outras informações coletadas nas etapas anteriores, subsidiarão as orientações para tomada de

decisão, obtidas na quinta e última etapa, auxiliada por quatro matrizes de decisão desenvolvidas por Isidro (2018).

4.1 Participantes da Pesquisa

Os participantes da pesquisa foram escolhidos conforme descrito a seguir. As lideranças que formaram a equipe de especialistas dos processos de trabalho no presente estudo de dimensionamento, foram consideradas por exercerem em funções gerenciais em nível tático e por apresentarem conhecimento técnico e domínio das atividades em nível operacional, somadas essas capacidades a uma visão sistêmica e estratégica do plano, em dimensão macro. Aqui ressalta-se o aspecto importante da escolha das lideranças focais que reproduzirão os referenciais de alta performance, uma vez que, ainda com o respaldo de indicadores, muitos processos podem estar direcionados por desvios na percepção gerencial.

Os perfis dos membros da equipe, como orientado por Isidro (2018), são heterogêneos e complementares. A equipe foi composta por três coordenadores de área, dois assessores técnicos e um chefe de serviço. As áreas analisadas compreendem a totalidade de processos dentro do plano de saúde e, convergentemente, correspondem no organograma do órgão às divisões gerenciais, como mostra a estrutura organizacional relativa ao SIS, estruturada na Figura 1.

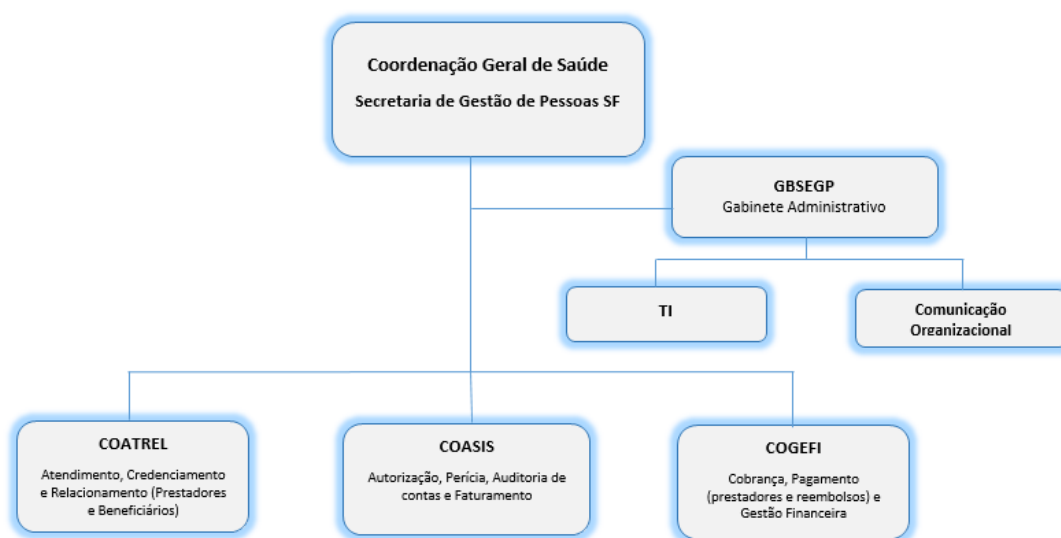


Figura 1. Organograma do SIS

Fonte: O autor (2021)

4.2 Procedimento de coleta de dados

Às lideranças que formaram a equipe de trabalho foram disponibilizadas, ao longo do estudo, as “ferramentas” propostas por Isidro (2018). Cada ferramenta constituía uma planilha para preenchimento pelos líderes/especialistas, com base na estimativa de uma atuação efetiva e de boa performance por parte da área analisada. A metodologia foi apresentada ao grupo em uma reunião inicial. Os dados foram compilados ao longo de quatro semanas, nos meses de abril e maio de 2021, por meio de reuniões e posteriores entrevistas curtas com os cinco integrantes da equipe relativas a cada etapa do processo, que não ultrapassavam 30 minutos. Foi destinado um período de aproximadamente duas semanas após a coleta para consolidação, análise e validação junto à equipe. As planilhas foram consultadas pelos integrantes durante a construção e validação das “ferramentas” de pesquisa. Vale dizer que o cenário da pandemia da COVID-19 e o próprio quadro de mudança dos processos e da estrutura organizacional do SIS, demandaram uma adequação às agendas possíveis da equipe que contribuiu ao estudo. Importante também ressaltar que, em paralelo com a estruturação do *Sprint*, a estrutura organizacional já se encontrava em transformação, pois algumas operações externas estavam em consolidação, originadas por processos licitatórios na modalidade de serviço, que passaram a absorver significativa parte da operação dos setores. Ainda assim, no estudo foi considerado o dimensionamento idealizado aos prestadores licitados, uma vez que os parâmetros norteadores seriam a entregas.

4.3 Procedimento de análise de dados

Além das informações que fundamentam orientação estratégica e modelagem de competências (e que serão apresentadas nos resultados), foram levantados dados relativos à produtividade e ao quantitativo de pessoal correspondentes a cada entrega, para a obtenção de indicadores e posterior análise. A partir dos dados coletados, os indicadores de produtividade estimados foram o total de horas empregadas (THE); total de horas contratadas (THC), de acordo com as fórmulas representadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores de produtividade e de pessoal

Indicador	Fórmula
THE (horas empregadas)	Produtividade realizada x Tempo de Execução Realizado
THC (horas contratadas)	Carga Horária Semanal x Nº de Semanas/Mês x Quadro Atual de Pessoal

Fonte: Isidro (2018)

No decorrer da coleta de dados, outros indicadores propostos pela metodologia, como Capacidade de Esforço (CE) – obtida pela razão entre o total de horas empregadas e o total de horas contratadas, e Eficiência Produtiva (EP) – a partir da relação entre tempo de execução realizado e tempo planejado; foram comprometidos em função da imprecisão ou inexistência dos dados sobre tempo médio à realização das entregas, também prejudicando a obtenção de alguns indicadores de pessoal destinados à análise.

No entanto, os principais indicadores do *sprint*, o Quadro desejado de Pessoal (QDP) e o Índice de Decisão de Pessoal (IDP) foram calculados, a partir das seguintes variáveis: Total de Horas Empregadas (THE); Carga Horária Mensal (CHM); Índice de Absenteísmo (IA); Índice de Segurança Técnica (IST); Quadro Desejado e Quadro Atual de Pessoal.

As fórmulas abaixo representam o cálculo do quadro desejado de pessoal (QDP) e o Índice de Decisão de Pessoal (IDP).

$$\mathbf{QDP} = \{(CP \times THE) : CHM \times (1-IA)\} \times IST$$

$$\mathbf{IDP} = (\text{Quadro Desejado de Pessoal} : \text{Quadro Atual de Pessoal}) - 1$$

Pela inexistência ou inconsistência de vários dados de produtividade realizada, optou-se por adotar a variável Capacidade Produtiva (CP) como 1, esta que é obtida pela razão entre produtividade realizada e produtividade esperada. Com isso, adotou-se a fórmula abaixo

$$\mathbf{QDP} = \{THE : CHM \times (1-IA)\} \times IST$$

5. Resultados

Os resultados foram organizados em cinco partes, correspondentes a cada etapa da metodologia de dimensionamento da força de trabalho de Isidro (2018).

5.1 Definição de Entregas e Alinhamento Estratégico

Foram aplicadas duas ferramentas. A primeira, correspondente à identificação de uma empatia estratégica por parte dos integrantes do grupo e a características intrínsecas necessárias a cada setor produtivo, iniciativa que contribuiu para um maior foco estratégico, no momento

da análise dos processos. O consolidado entre as percepções do grupo, após validação pelos componentes, é o que se apresenta no quadro 2.

Quadro 2 - Empatia Estratégica

Intenção Estratégica	Mentalidade Comum	Capacidades Organizacionais	ÁREA
O que a organização está tentando realizar?	Pelo que a organização deseja ser reconhecida por seus clientes/usuários?	Quais as capacidades a organização necessita?	
Atender com celeridade e eficiência todas as demandas internas e externas à SEGP visando garantir o cumprimento da missão institucional da Secretaria.	Excelência no atendimento e resolutividade	Escuta ativa - gestão de conflitos - trabalho em equipe - adaptação às mudanças	GABINETE ADMINISTRATIVO
Dar solução a questões operacionais do plano por meio de tecnologia e de sistemas integrados de informação e dados, além de inovar e otimizar processos	As melhores soluções e inovações, em prol da produtividade e efetividade estratégica do plano	Rapidez - domínio técnico - engajamento - disciplina - foco - criatividade	TI
Garantir atendimento adequado e humanizado aos beneficiários do plano, bem como oferecer rede credenciada de qualidade e com ampla capilaridade	Satisfação dos beneficiários e qualidade assistencial à saúde, com ações alinhadas à sustentabilidade do plano	Excelência no atendimento - capacidade estratégica de credenciamento - novos modelos de remuneração	ATENDIMENTO, RELACIONAMENTO
Concretizar a assistência à Saúde de qualidade e na medida certa aos beneficiários, por meio de processos de regulação, perícia e auditoria. Combater más práticas, tendo como referência as evidências científicas.	Entregas das autorizações dentro do prazo e que atendam às necessidades dos beneficiários	Empatia - Integridade - Capacidade de lidar com conflitos	AUTORIZAÇÃO, PROCESSAMENTO DE CONTAS
Colaborar para a intenção estratégica geral do plano de saúde, efetivando pagamentos regulares à rede credenciada com correção e nos prazos acordados, além de processar e analisar os reembolsos de despesas de saúde e efetivar a cobrança dos beneficiários regularmente inscritos no plano de saúde.	Prover atendimento célere aos beneficiários/prestadores quanto ao pagamento da rede, reembolso de beneficiários e cobranças regulares do plano de saúde, efetivar os pagamentos e cobranças, tanto da rede quanto de credenciados, em valores escoreitos	Competências ligadas a faturamento de contas - Contabilidade - Administração	FINANCEIRO

Quadro 2 - Empatia Estratégica

Intenção Estratégica	Mentalidade Comum	Capacidades Organizacionais	ÁREA
O que a organização está tentando realizar?	Pelo que a organização deseja ser reconhecida por seus clientes/usuários?	Quais as capacidades a organização necessita?	
Proporcionar aos beneficiários e a seus dependentes, a melhor assistência no país com vistas à prevenção de doenças e à promoção, tratamento, recuperação e manutenção da saúde, com uso racional e sustentável dos recursos possíveis	Ser reconhecida como a melhor assistência à saúde, com tempestividade e economia, com ampla capilaridade da rede credenciada, e sustentabilidade econômico-financeira.	Empatia - Acolhimento - Senso público - Comprometimento - Integridade - Conhecimento técnico - Inovação tecnológica - Tempestividade – Resolutividade - Gestão estratégica - Espírito de equipe - Responsabilidade	SIS

Fonte: A pesquisa (2021)

Ainda na primeira etapa, a equipe validou as entregas das principais áreas produtivas do órgão: Gabinete Administrativo; Tecnologia de Informação e Sistemas; Atendimento (englobando credenciamento de prestadores e relacionamento); Autorização (englobando auditoria e processamento de contas) e Financeiro. Uma vez que as áreas citadas abarcam todos os processos relativos ao SIS, pode-se inferir que os processos previstos para a operação integral do órgão foram descritos.

As entregas de cada setor foram divididas em macroprocessos, que abarcavam toda a operação da organização em análise, com informações que nas etapas subsequentes viriam a auxiliar o dimensionamento de produtividade e o fornecimento de subsídios para melhor desenho dos perfis profissiográficos do quadro. As variáveis apuradas a cada entrega foram: periodicidade; tipologia; valor estratégico; complexidade; criatividade. Relativas ao perfil foram: conhecimentos; habilidades; atributos comportamentais; nível de escolaridade e área de conhecimento da formação.

Nesta fase surgiram alguns processos que foram entendidos como alocados em setores não adequados, e que promoveram reflexão e questionamento interno com prováveis desdobramentos no desenho organizacional. Para exemplificação da atividade, o Quadro 3 expõe o resultado do levantamento das entregas relativo à área de Atendimento, Credenciamento e Relacionamento. Este setor foi o adotado para geração de indicadores e definição de decisões de pessoal, uma vez que apresentou dados suficientes para o desenvolvimento das etapas posteriores da metodologia. As demais áreas tiveram todas suas

entregas descritas, mas no levantamento de dados não apresentaram métricas que possibilitassem a elaboração de indicadores consistentes.

Na totalidade de sua operação, o SIS contabilizou 58 entregas, distribuídas pelas cinco áreas definidas inicialmente, com três segmentos operacionais em cada área.

Quadro 3 – Mapa de Entregas

Área – Credenciamento e Relacionamento					
Entregas	Periodicidade	Tipologia	Valor Estratégico	Complexidade	Criatividade
Credenciamento	Mensal	Técnica	Alto	Média	Média
Gestão dos contratos	Sob demanda. Mensal como acompanhamento	Administrativa	Alto	Média	Média
Desenvolvimento de produtos e práticas de remuneração	Diária	Assessoria	Alto	Alta	Alta
Manutenção e suporte do relacionamento com o credenciado (atualização, aditivos, negociações)	Diária	Administrativa/ Assessoria	Alto	Média	Média
Instrução de processos relativos à assistência prestada (instruções administrativas, de conformidade, licitações, judicializações)	Sob demanda. Mensal como acompanhamento	Assessoria	Alto	Alta	Média
Emissão de relatórios e instrução de processos relativos ao cadastro de beneficiários	Semanal	Assessoria	Médio	Baixa	Baixa
Apoio em segundo nível ao presencial e telefônico	Diário	Assessoria	Médio	Média	Baixa
Gestão cadastral dos beneficiários - SIGAD	Diário	Administrativa	Médio	Baixa	Baixa
Gestão cadastral dos beneficiários - CENTRAL	Diário	Técnica	Médio	Baixa	Baixa

Quadro 3 – Mapa de Entregas

Área – Credenciamento e Relacionamento					
Entregas	Periodicidade	Tipologia	Valor Estratégico	Complexidade	Criatividade
Gestão cadastral - EMAIL	Diário	Administrativa	Alto	Média	Baixa
Atendimento telefônico ao beneficiário	Diário	Técnica	Médio	Média	Baixa
Atendimento presencial ao beneficiário - demandas diversas	Diário	Técnica	Médio	Baixa	Baixa
Atendimento dos beneficiários - EMAIL	Diário	Administrativa	Alto	Média	Baixa
Protocolo de reembolsos e documentos	Diário	Técnica	Médio	Média	Baixa

Fonte: A pesquisa (2021)

5.2 Modelagem de Competências

A segunda etapa foi voltada a modelar as competências correspondentes aos processos e entregas das áreas, identificadas na primeira etapa. Levantou-se junto à equipe o conjunto de atributos necessários a um desempenho efetivo, considerando quadro profissional capaz de constante aprimoramento. Tal ação representou um aspecto relevante, principalmente no setor público, pela constatação empírica de que suas instituições por vezes recebem reforços produtivos que não possuem correspondência com as expectativas organizacionais.

A sistemática adotada ofereceu um mecanismo não só de detecção de competências e características substanciais ao melhor desempenho como ofereceu a possibilidade de um recurso às tentativas de ingerência nas definições do quadro. Os resultados correspondentes à área de Atendimento, Credenciamento e Relacionamento podem ser vistos no Quadro 4.

Quadro 4 - Perfil Profissional

Área – Atendimento, Credenciamento e Relacionamento			
Entregas	Conhecimentos	Habilidades	Atributos Comportamentais
Credenciamento	Domínio do Processo Eletrônico do Senado (SIGAD), redação oficial.	Dinamicidade, agilidade, proatividade.	Cordialidade, engajamento, espírito de equipe,
Gestão dos contratos	Uso do SIGAD (processo eletrônico), conhecimento sobre contratos e credenciamento, gestão e fiscalização de contratos.	Dinamicidade, agilidade, proatividade.	Cordialidade, engajamento, espírito de equipe,

Quadro 4 - Perfil Profissional

Área – Atendimento, Credenciamento e Relacionamento			
Entregas	Conhecimentos	Habilidades	Atributos Comportamentais
Desenvolvimento de produtos e práticas de remuneração	Conhecimento sobre mercado de saúde suplementar, desenvolvimento de modelos de remuneração, preferência por conhecimentos sobre saúde de maneira geral. Este último quesito não é obrigatório.	Saber priorizar, boa articulação e argumentação, capacidade de unir conhecimento técnico e precificação de eventos em saúde.	Cordialidade, engajamento, espírito de equipe, proatividade e iniciativa em atualizar-se
Manutenção e suporte do relacionamento com o credenciado (atualização, aditivos, negociações)	Conhecimento sobre mercado de saúde suplementar, desenvolvimento de modelos de remuneração, preferência por conhecimentos sobre saúde de maneira geral. Este último quesito não é obrigatório. Noções e técnicas de negociação.	Proatividade, priorização, capacidade de unir conhecimento técnico e precificação de eventos em saúde.	Capacidade de Negociação, cordialidade, envolvido com o processo, boa articulação, trabalho em equipe, atualização constante sobre o mercado de saúde.
Instrução de processos relativos à assistência prestada (instruções administrativas, de conformidade, licitações, judicializações)	Conhecimento sobre contratos e credenciamentos, conhecimento jurídico, conhecimento sobre as regras do plano de saúde SIS e sobre saúde suplementar. Manejo do SIGAD (processo eletrônico)	Capacidade de trabalhar com prazos reduzidos, agilidade e racionalidade em processos	Cordialidade, envolvido com o processo, boa articulação, trabalho em equipe
Emissão de relatórios e instrução de processos relativos ao cadastro de beneficiários	Domínio dos recursos e relatórios do programa SAUDE-SF, Domínio do Processo Eletrônico do Senado (SIGAD), redação oficial, Conhecimento das regras do plano e legislação atinente	Capacidade de trabalhar com prazos reduzidos, agilidade e racionalidade em processos	Objetividade, senso crítico e revisor, senso de justiça e correção
Apoio em segundo nível ao presencial e telefônico	Conhecimento das regras do plano e da legislação atinente, conhecimento da operação do plano e da delegação de responsabilidades, conhecimento dos programas ERGON, SAÚDE-SF, SIAGS e ZIMBO	Dinamicidade, capacidade de identificar objetivamente os problemas, resolutividade	Proatividade, empatia, engajamento à função
Gestão cadastral dos beneficiários - SIGAD	Conhecimento das regras do plano e da legislação atinente, conhecimento da operação área de Gestão de Pessoas e da delegação de responsabilidades, domínio dos programas SIGAD, ERGON, SAÚDE-SF e SIAGS	Agilidade, atenção e acurácia relativas ao trabalho com metadados, foco	Proatividade, empatia, engajamento à função
Gestão cadastral dos beneficiários - CENTRAL	Conhecimento das regras do plano e da legislação atinente, conhecimento da operação área de Gestão de Pessoas e da delegação de responsabilidades, domínio dos programas Central de Tarefas ADM, ERGON, SAÚDE-SF e SIAGS	Agilidade, atenção e acurácia relativas ao trabalho com metadados, foco	Proatividade, empatia, engajamento à função

Quadro 4 - Perfil Profissional

Área – Atendimento, Credenciamento e Relacionamento			
Entregas	Conhecimentos	Habilidades	Atributos Comportamentais
Gestão cadastral e atendimento dos beneficiários - EMAIL	Conhecimento das regras do plano e da legislação atinente, conhecimento da operação área de Gestão de Pessoas e da delegação de responsabilidades, domínio dos programas Central de Tarefas ADM, SIGAD, ERGON, SAÚDE-SF e SIAGS, além do pacote Office (Outlook, Word, Excel)	Agilidade, atenção e acurácia relativas ao trabalho com metadados, foco, boa redação e capacidade argumentativa.	Proatividade, empatia, engajamento à função, cordialidade diplomática.
Atendimento telefônico ao beneficiário	Conhecimento das regras do plano e da legislação atinente, conhecimento da operação do SIS e do Senado como um todo, com respectivas delegações de responsabilidades, conhecimento dos programas ERGON, SAÚDE-SF, SIAGS e ZIMBO, conhecimento das ações de saúde e de gestão de pessoas institucionais	Escuta ativa, assertividade, inteligência emocional, objetividade, resolutividade no lidar com problemas	Positividade, proatividade, empatia, engajamento à função, cordialidade diplomática.
Atendimento presencial ao beneficiário e protocolo de documentos	Conhecimento das regras do plano e da legislação atinente, conhecimento da operação do SIS e do Senado como um todo, com respectivas delegações de responsabilidades, conhecimento dos programas ERGON, SAÚDE-SF, SIAGS e ZIMBO, conhecimento das ações de saúde e de gestão de pessoas institucionais	Escuta ativa, assertividade, inteligência emocional, objetividade, resolutividade no lidar com problemas	Positividade, proatividade, empatia, engajamento à função, cordialidade diplomática.

Fonte: A pesquisa (2021)

O levantamento de indicadores à avaliação das competências, proposto pela metodologia a partir das entrevistas com os líderes, mostrou-se instrumento importante, considerando a dimensão de mudanças e de inovação no presente e no futuro da empresa, como apontado por Dutra (2002). Os possíveis indicadores levantados na pesquisa estão apontados no Quadro 5.

Quadro 5 - Modelagem de Indicadores de Resultado

Área – Atendimento, Credenciamento e Relacionamento	
Entregas	Indicadores de Resultado
Credenciamento	Número de atendimentos a prestadores por telefone e por e-mail por mês; número de credenciamentos, aditivos e apostilamentos por mês; número de outras atividades sob demanda por mês.
Gestão dos contratos	Número de termos de credenciamento sob gestão; número de outras demandas atendidas por mês.
Desenvolvimento de produtos e práticas de remuneração	Número de novos eventos / pacotes / modelos de remuneração por mês. Número de outras atividades sob demanda por mês.
Manutenção e suporte do relacionamento com o credenciado (atualização, aditivos, negociações)	Número de reajustes no mês; Número de celebração de novos credenciamentos por mês (considerando negociação, acordo de preços e regras); Número de extensões de credenciamento por mês; número de outras demandas/ mês.
Instrução de processos relativos à assistência prestada (instruções administrativas, de conformidade, licitações, judicializações)	Número de pareceres / despachos emitidos por mês; Número de outras demandas/mês.
Emissão de relatórios e instrução de processos relativos ao cadastro de beneficiários	Processos realizados/mês e tempo médio de execução
Apoio em segundo nível ao presencial e telefônico	Atendimentos realizados/mês; percentual de resolutividade; tempo médio de execução; percentual de avaliação positiva do usuário sobre os atendimentos
Gestão cadastral dos beneficiários - SIGAD	Atendimentos realizados/mês; tempo médio de execução
Gestão cadastral dos beneficiários - CENTRAL	Atendimentos realizados/mês; percentual de atendimentos dentro dos prazos estabelecidos
Gestão cadastral e atendimento dos beneficiários - EMAIL	Atendimentos realizados/mês; percentual de resolutividade; tempo médio de execução; percentual de avaliação positiva do usuário sobre os atendimentos
Atendimento telefônico ao beneficiário	Atendimentos realizados/mês; percentual de resolutividade; tempo médio de execução; percentual de avaliação positiva do usuário sobre os atendimentos
Atendimento presencial ao beneficiário	Atendimentos realizados/mês; percentual de resolutividade; tempo médio de execução; percentual de avaliação positiva do usuário sobre os atendimentos

Fonte: A pesquisa (2021)

5.3 Apuração dos indicadores

No levantamento de disponibilidade de competências verificou-se a necessidade de fragmentação dos indicadores, de acordo com macroprocessos. Tal disponibilidade foi estimada junto às lideranças de acordo com a subdivisão adotada descrita no Quadro 6.

Quadro 6 – Áreas e subdivisões

ÁREA	SUBDIVISÃO
Gabinete Administrativo	Administrativo
	Comunicação Organizacional
	Apoio Operacional
Atendimento, Credenciamento e Relacionamento	Credenciamento, Relacionamento e Estratégia
	Gestão Cadastral e de Assuntos dos Beneficiários
	Atendimento ao Beneficiário
Autorização, Auditoria e Processamento	Gestão Administrativa e Inovação
	Regulação
	Auditoria
Financeiro	Gestão Financeira
	Operação de Pagamento
	Operação de Cobrança
TI	Gestão, Fiscalização e Inovação
	Operação de Atendimento
	Operação Financeira

Fonte: A pesquisa (2021)

Nesse momento, a organização em análise apontou fragilidade no que tange a métricas. Com isso, alguns cálculos da relação entre produtividade planejada e realizada ficaram comprometidos, além do tempo médio de execução. O organismo não possuía registro em série histórica do executado relativo a todas as entregas, ou tais dados não estavam disponíveis tempestivamente. A produtividade estimada na área de TI foi a que apresentou maior impedimento à mensuração dos tempos médios esperados, justificada pela alta imprevisibilidade das demandas de suporte (sistema em implantação e aperfeiçoamento, em um momento de mudança de parametrizações das regras do negócio). Esse cenário influenciou negativamente na quantificação, em função de variáveis que Mattos (1974, p.105) designou como “determinabilidade do fluxograma”, “uniformidade dos fluxos de dados” e “invariabilidade da rotina”.

Entretanto, vale citar que a atividade de coleta por si só reforçou a necessidade de uma gestão baseada em melhor monitoração de métricas. Com isso, seguiu-se o estudo com a área que apresentava mais dados para, posteriormente, a organização apurar série histórica das medidas relativas às entregas e finalizar seus dimensionamentos setoriais. Na Tabela 1, portanto, tem-se os quadros correlatos às ferramentas da etapa, aplicados à área de Atendimento, Credenciamento e Relacionamento.

Tabela 1

Levantamento dos Dados das Entregas – Atendimento, Credenciamento e Relacionamento

Entregas	Periodicidade	Medida	Tempo Médio de Execução (esperado)	Quantitativo/ mês
Credenciamento	Mensal	8 credenciamentos realizados	80h	80
Gestão dos contratos	Sob demanda. Mensal como acompanhamento	Tempo dedicado à revisões e monitoramento	40h	44
Desenvolvimento de produtos e práticas de remuneração	Diária	Horas dedicadas ao desenvolvimento de soluções e de produtos, além da realização de estudos prospectivos	220h	220
Manutenção e suporte do relacionamento com o credenciado (atualização, aditivos, negociações)	Diária	Atendimento de demandas, contatos e interações realizados	176h	176
Instrução de processos relativos à assistência prestada (instruções administrativas, de conformidade, licitações, judicializações)	Sob demanda. Mensal como acompanhamento	Horas dedicadas ao processos instruídos	88h	88
Emissão de relatórios e instrução de processos relativos ao cadastro de beneficiários	Semanal	4 relatórios e 4 processos/ mês	5h	22
Apoio em segundo nível ao presencial e telefônico	Diário	Demandas atendidas	132h	132
Gestão cadastral dos beneficiários - SIGAD	Diário	24 demandas/ mês	1h (cada)	32
Gestão cadastral dos beneficiários - CENTRAL	Diário	198 demandas/ mês	1h (cada)	188
Gestão cadastral - EMAIL	Diário	200 demandas/ mês	1h (cada)	200
Atendimento telefônico ao beneficiário	Diário	2500 demandas/ mês	15 min (cada)	625
Atendimento dos beneficiários - EMAIL	Diário	200 demandas/ mês	1h (cada)	200
Atendimento presencial ao beneficiário - demandas diversas	Diário	220 demandas diversas/ mês	1h (cada)	220
Protocolo de reembolsos e documentos	Diário	260 pedidos reembolso/ mês	30 min (cada)	130
			THE	2357

Fonte: A pesquisa (2021)

O levantamento de dados de pessoal se baseou, dada a subdivisão das entregas, pelo contingente lotado e pelo quantitativo de horas correspondente a cada segmento produtivo. Assim o demonstra a Tabela 2.

Tabela 2

Levantamento dos Dados de Pessoal – Atendimento, Credenciamento e Relacionamento

Segmentos	Total de Horas Contratadas (THC)	Quadro Atual de Pessoal	Carga Horária Mensal (CHM)	Total de Horas Empregadas (THE)	Quadro Desejado de Pessoas (QDP)
Credenciamento, Relacionamento e Estratégia	946	6	157,67	608	5
Gestão Cadastral e de Assuntos dos Beneficiários	704	4	176,00	574	4
Atendimento ao Beneficiário	1738	12	144,83	1175	10

Fonte: A pesquisa (2021)

5.4 Geração de Indicadores

Os resultados relativos à necessidade de pessoal e de lacunas de competência, levantados na área de Atendimento, Credenciamento e Relacionamento, e segmentados por seus três macroprocessos, foram obtidos de dois índices propostos pela metodologia de Isidro (2018): o Índice de Decisão de Pessoal (IDP) e o Índice de Necessidade de Competência (INC). Tais índices foram calculados do seguinte modo:

$$\text{IDP} = \frac{\text{Quadro Desejado de Pessoal}}{\text{Quadro Atual de Pessoal}} - 1$$

$$\text{INC} = \text{IE} \times (\text{NM} - \text{DC})$$

Onde IE é uma valoração da Importância Estratégica da Competência, definida na etapa do levantamento de entregas, e graduada entre 1, 5 e 10, de acordo com o valor estratégico baixo, médio ou alto, respectivamente. NM é a Nota Máxima da Escala de Avaliação (aqui adotada como 10) e DC, a Disponibilidade da Competência (também graduada nos moldes da IE). A partir destas operações foram alcançados os indicadores de dimensionamento dos três segmentos da área de Atendimento, Credenciamento e Relacionamento do SIS. Ressaltando que o INC apurado tem apenas a finalidade de apontar lacunas, e não estimá-las em graduação.

Tabela 3

Indicadores de Dimensionamento – Atendimento, Credenciamento e Relacionamento

Segmento	Quadro Atual	Quadro Desejado	Índice de Decisão de Pessoal	Índice de Necessidade da Competência
Credenciamento, Relacionamento e Estratégia	6	5	-17%	0
Gestão Cadastral e de Assuntos dos Beneficiários	4	4	0	50
Atendimento ao Beneficiário	12	10	-17%	25

Fonte: A pesquisa (2021)

5.5 Ações com Base em Matriz de Decisão

A última etapa foi dedicada à orientação de ações de gestão com base nas informações apuradas e nas matrizes com nove quadrantes desenvolvidas por Isidro (2018). O resultado relativo a cada setor, neste caso dividido pelas áreas do órgão em tela, atendeu às seguintes matrizes e correspondentes ações orientadas: VECC (a partir dos eixos “complexidade” x “criatividade” das entregas, com priorização baseada em seu valor estratégico); e NP (a partir dos eixos “valor estratégico” e “disponibilidade de perfil profissional”). Foram propostas as seguintes ações de gestão de pessoas:

Quadro 7 – Decisões em Gestão de Pessoas

Área – Atendimento, Credenciamento e Relacionamento		
Segmento / Matriz de Decisão	VECC (Valor Estratégico-Complexidade-Criatividade)	NP (Necessidade de Perfil Profissional)
Credenciamento, Relacionamento e Estratégia	Investir em inovação; adicionar novos desafios profissionais; desenvolver novas competências. (Prioridade Alta)	Capacitar ou desenvolver as pessoas nas competências relevantes; monitorar o desempenho e os profissionais; focar no curto prazo
Gestão Cadastral e de Assuntos dos Beneficiários	Adicionar novos desafios profissionais; integrar as entregas similares; desenvolver novas competências. (Prioridade Alta)	
Atendimento ao Beneficiário	Integrar as entregas similares; avaliar e realocar o potencial humano e desenvolver novas competências. (Prioridade Média)	Contratar ou realocar pessoas qualificadas com as competências relevantes às entregas; focar no curto prazo

Fonte: A pesquisa (2021)

As matrizes CPE (capacidade produtiva x capacidade de esforço) e ETP (eficiência x tempo produtivo) não puderam ser obtidas, por ausência de dados que possibilitassem geração de indicadores de capacidade produtiva, esforço, eficiência e tempo produtivo.

Em síntese, ao Atendimento, Credenciamento e Relacionamento do SIS, foi detectada a possibilidade de redução no quadro de dois segmentos operacionais (Atendimento ao Beneficiário, IDP de -17%; e Credenciamento, Relacionamento e Estratégia, IDP de -17%). Por meio do INC, foram levantadas lacunas de competência nos segmentos de Gestão Cadastral e no Atendimento ao Beneficiário, corroboradas pelas ações propostas pelas matrizes VECC e NP. Foi também constatada a possibilidade de realocação de uma entrega a outra área (Protocolo de Documentos de Reembolso).

6. Conclusões e Recomendações

Além de possíveis ações propostas pós-dimensionamento pelo método, o presente estudo demonstrou que a metodologia de Isidro (2018) pode contribuir com definição do dimensionamento, agregado de informações complementares, em outros setores da organização à qual dedicou o trabalho, bem como em outros órgãos do setor público. O estudo em si já proporcionou análise crítica, racionalização de processos e sistematização ao longo de sua realização, auxiliado pela composição da equipe (formada por lideranças) e dada a dinâmica de redesenho pela qual o próprio órgão estudado passava no momento do estudo. Outro aspecto positivo foi a revisão e o reforço das diretrizes estratégicas, que contribuem para o foco nos negócios e certa defesa a eventuais ingerências.

Sobre a aplicação da metodologia, detectou-se a necessidade de segmentar o dimensionamento por áreas (por processos afins), pelo perfil profissional a ser avaliado, sua carga horária de trabalho, além de variáveis como importância estratégica, complexidade e criatividade empregadas, e até mesmo capacidade produtiva e esforço. Estas duas últimas, levantadas com menor rigor científico e maior empirismo, dada a ausência de métricas. Vale o registro de que a pandemia da COVID-19 influenciou na imprecisão de variáveis como o absenteísmo.

Uma condição imperativa que se apresentou a partir da aplicação do método foi o levantamento de indicadores e métricas mais adequados e necessários, a todas as entregas (não só às prioritárias). E, por consequência, a ênfase na necessidade de monitorá-los de modo mais preciso e analítico (com revisões periódicas), visando acompanhar variáveis como a produtividade realizada e o tempo médio. Ressalta-se que tais indicadores de realização se

tornam primordiais na fiscalização de duas entregas específicas em operações-chave, terceirizadas.

No que tange à composição da equipe de trabalho do estudo, há de se destacar que é fator condicionante o efetivo apoio da alta administração, patrocinando e priorizando a ação. No caso, a ausência de uma priorização dos líderes-especialistas ao projeto teve impacto nas dinâmicas previstas e na coleta de informações, prejudicando a interatividade e eventuais trocas de experiências e percepções individuais no grupo.

Na aplicação das dinâmicas do grupo (reuniões, debates e entrevistas individuais), mostrou-se importante a necessidade de se desvincular as forças de trabalho da personalização das funções e processos. Vários líderes enxergavam atores e setores, e o exercício da despersonalização, mudando o foco para as entregas e processos, talvez tenha sido um desafio nas dinâmicas. E talvez seja um ponto sensível a ser considerado em futuras pesquisas aplicadas à administração pública, pela tendência neste campo de se depositar um peso maior nos talentos em relação aos processos.

O caráter colaborativo da abordagem também promoveu maior empatia e entrosamento interorganizacional, contribuindo para o pertencimento e engajamento de lideranças. Nesse sentido, a metodologia também promoveu aspectos positivos à cultura organizacional e apontou fragilidades a serem superadas na gestão de pessoas, sinalizando revisão de metas, ações de desenvolvimento de competências na equipe, e até de reavaliação de sua composição.

Com a validação dos líderes que formaram a equipe de trabalho, pode-se afirmar que os resultados apresentados, se considerados pela organização, proporcionarão um amadurecimento organizacional e apontarão significativos encaminhamentos em relação ao dimensionamento das forças produtivas, ao perfil profissional esperado, e a ações voltadas à gestão do desempenho e ao treinamento e desenvolvimento.

Referências

- Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *RAP, Rio de Janeiro: Edição Especial Comemorativa*, p. 67-86.
- Albuquerque, L. G. de, & Oliveira, P. M. de (2002). Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiteno. Trabalho apresentado no *XXVI Encontro Anual da ANPAD*, Salvador, Brasil.
- Brandão, H.P. (2007). Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Revista Estudos de Psicologia*, v.12, n.2, p.149-158.

- Bresser-Pereira, L. C. (2000). A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista De Administração Pública*, 34(4), 7-26.
- Cavalcante, P. (2017). Gestão Pública Contemporânea: do movimento gerencialista ao Pós-NPM. *Texto para Discussão 2319*. Brasília: IPEA
- Dal Poz, M.R., & Machado, C.R. (2015). Sistematização do conhecimento sobre as metodologias empregadas para o dimensionamento da força de trabalho em saúde. *Saúde Debate*, v. 39, n. 104, p. 239-254.
- Dutra, J.S. (2008). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Gaidzinski, R.R. (1998). *Dimensionamento de pessoal de enfermagem em instituições hospitalares*. Tese de Doutorado. Curso de Livre Docência, Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.
- Isidro, A. (2018). *Sprint de dimensionamento da força de trabalho em 5 dias*. Curitiba: Editora CRV.
- Lucena, M.D.S. (2001). *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas.
- Marconi, N. (2004). Gestão de Recursos Humanos nas organizações sociais. Trabalho apresentado no *IX Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administracion Pública*, Madrid, Espanha.
- Marconi, N. (2002). *Planejamento da força de trabalho no Governo Federal*. Acesso em 05 de fevereiro de 2021 de http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Ministerio_do_Planejamento/dimensionamento_de_forca_de_trabalho.pdf
- Marinho, B. L., & Vasconcelos, E. P. G. (2007). Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. *Revista de Gestão USP*, v.14, n.2, p.61-76.
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., Van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 3, p. 452-467.
- Mattos, A. C. M. (1974). Dimensionamento de pessoal: um caso prático. *Revista de Administração de Empresas*, v.14, n. 6, p. 99-109.
- Reis, C. Z. T., de Freitas, Á. M. R., Martins, S., de Oliveira, A. R. (2015). Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v.8, n.2, p. 28-49.
- Serrano, A. L. M., Cunha, R. D., Franco, V. R., Rodrigues, M. A., & Souza, F. J. B (2017). Dimensionamento da Força de Trabalho Aplicado a uma Organização do Poder Executivo Federal. Trabalho apresentado no *XX SEMEAD - Seminários em Administração*, São Paulo, Brasil.

Serrano, A. L. M., Mendes, N. C. F., & Abila, N. (Eds.). (2019). *Dimensionamento na Administração Pública Federal: uma Ferramenta de Gestão da Força de Trabalho*. Acesso em 05 de fevereiro de 2021 de <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4093/1/Dimensionamento-na-APF.pdf>

Unidas. (2021). Acesso em 1º de junho de 2021 de <https://unidas.org.br/a-unidas/>.

Ventim, C. D., Pereira, D. A. O, & Moraes, I. S. (2019). Dimensionamento de Força de Trabalho: a Experiência Inovadora do Ministério da Saúde. In Cavalcante, P. (Ed.) *Inovação e Políticas Públicas: Superando o Mito da Ideia* (cap.10; 195-211). Brasília: IPEA.

Vianna, C. M., Pierantoni, C. R., França, T. C., Magnago, C., Rodrigues, M. P. S., & Morici, M. C. (2013). Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: uma revisão integrativa da literatura. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 23(3), 925-950.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Zarifian, P. (2003). *O Modelo da Competência: Trajetória Histórica, Desafios Atuais e Propostas*. São Paulo: Senac.