



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)

CAROLINA AZEREDO DINIZ

**INFORMAÇÃO DE PESSOAL PARA DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE
TRABALHO: ESTUDO DE CASO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE**

BRASÍLIA-DF
2016

CAROLINA AZEREDO DINIZ

**INFORMAÇÃO DE PESSOAL PARA DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE
TRABALHO: ESTUDO DE CASO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Professor Dr. Antônio Isidro da Silva Filho

BRASÍLIA-DF
2016

CAROLINA AZEREDO DINIZ

**INFORMAÇÃO DE PESSOAL PARA DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE
TRABALHO: ESTUDO DE CASO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE**

Banca examinadora:

Prof. Dr. Antônio Isidro Antônio Isidro da Silva Filho – Presidente (MPA/PPGA)
Universidade de Brasília

Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses – Membro Interno (PPGA)
Universidade de Brasília

Prof. Dr. André Luiz Marques Serrano – Membro Externo (PPGCont)
Universidade de Brasília

Profa. Dra. Marina Figueiredo Moreira – Suplente (MPA/PPGA)
Universidade de Brasília

AGRADECIMENTOS

A Deus por me dar força para superar as dificuldades ao longo dessa jornada.

Ao Alexandre, pelo carinho, paciência e que sempre foi o meu maior incentivador, me acompanhou durante toda essa jornada, sempre me amparando e me estimulando para que eu pudesse alcançar os meus objetivos.

A minha mãe, que me inseriu na vida acadêmica.

Ao meu orientador, professor Isidro, por me mostrar o caminho da ciência e contribuir com excelência para a realização deste estudo.

Aos professores do PPGA e colegas pelo convívio e aprendizado.

À Del, minha companheira de jornada acadêmica e profissional, pela paciência, compreensão, incentivo, contribuições e amizade.

Aos meus colegas de trabalho que contribuíram para a realização desta pesquisa.

A todas as pessoas que entrevistei e se dispuseram, sempre muito solícitas, a colaborarem com este estudo.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, mas não estão nominalmente citados.

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo avaliar quais são as práticas referentes à administração das informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho adotadas pelo Ministério da Saúde. Empregou-se o *framework* de Choo (2006), a partir do qual foram avaliadas as práticas de gestão da informação em seis processos: identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição da informação; e uso da informação. Foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa, sendo o delineamento da pesquisa exploratória descritiva, com recorte transversal. As informações foram coletadas por meio de entrevistas com especialistas em dimensionamento e gestores da organização e análise documental. Foi evidenciada a adoção de boas práticas de gestão das informações de pessoal para o dimensionamento, sendo que no processo de distribuição da informação não há práticas implementadas no órgão. Constatou-se que há fragilidades na gestão das informações de pessoal relacionadas ao processo e aos recursos de tecnologia da informação, requerendo ações de melhoria por parte do órgão. A partir dos resultados encontrados, a organização poderá tomar algumas medidas que contribuam para a melhoria dos processos de gestão das informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho.

Palavras-chave: Dimensionamento de Força de Trabalho. Administração Pública. Gestão da Informação.

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate the administration of human resources information needed to design the workforce of the Ministry of Health. The Choo framework (2006) evaluates information management practices in six processes: identification Information needs; Information acquisition; Organization and storage of information; Development of information products and services; Distribution of information; And use of information. A case study was carried out, with a qualitative approach, and the descriptive exploratory research design, with transversal cut. The information was collected through interviews with design specialists and managers of the organization and documentary analysis. It was evidenced the adoption of good practices of human resources information management for dimensioning, and in the process of information distribution there are no practices implemented in the body. It was verified that there are weaknesses in the management of the information of personnel related to the process and the resources of information technology, requiring actions of improvement by the organ. From the results found, the organization can take some measures that contribute to the improvement of human resources information management processes for the workforce dimensioning.

Keywords: Workforce. Public administration. Information management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de dimensionamento de pessoal.....	26
Quadro 2 – Procedimentos metodológicos do estudo	34
Quadro 3 - Descrição dos documentos coletados e analisados.	37
Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados	38
Quadro 5 - Critérios utilizados para identificar a presença de práticas de gestão das informações de pessoal para o dimensionamento.....	44
Quadro 6 - Práticas de gestão das informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho encontradas no processo de identificação de necessidades de informação	50
Quadro 7 - Resultado final das práticas encontradas no processo de identificação de necessidades de informação.....	52
Quadro 8 - Práticas de gestão das informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho encontradas no processo de aquisição da informação	58
Quadro 9 - Resultado final das práticas encontradas no processo de aquisição da informação	60
Quadro 10 - Práticas de gestão da informação encontradas no processo de organização e armazenamento da informação	64
Quadro 11 - Resultado final das práticas encontradas no processo de organização e armazenamento da informação	65
Quadro 12 - Práticas de gestão da informação encontradas no processo de desenvolvimento de produtos e serviços de informação.....	72
Quadro 13 - Resultado final das práticas encontradas no processo de desenvolvimento de produtos e serviços de informação	73
Quadro 14 - Práticas de gestão da informação encontradas no processo de distribuição da informação	76
Quadro 15 - Resultado final das práticas encontradas no processo de distribuição da informação	77
Quadro 16 - Práticas de gestão da informação encontradas no processo de uso da informação	81
Quadro 17 - Resultado final das práticas encontradas no processo de uso da informação	81
Quadro 18 - Resultado final das práticas encontradas no processo de administração das informações de pessoal para o dimensionamento.....	82
Quadro 19 - Resultados dos objetivos do estudo	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo processual de administração da informação	29
Figura 2 - Organograma do Ministério da Saúde	35

LISTA DE SIGLAS

CAP	Coordenação de Atendimento de Pessoal
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COFEN	Conselho Federal de Enfermagem
CGESP	Coordenação Geral de Gestão de Pessoas
CID	Classificação Internacional de Doenças
CODEP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal
CODIPE	Coordenação de Inovação de Processos e Estruturas Organizacionais
DAS	Direção e Assessoramento Superior
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DATASUS	Departamento de Informática do SUS
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FNS	Fundo Nacional de Saúde
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MS	Ministério da Saúde
OMS	Organização Mundial de Saúde
SAA	Subsecretaria de Assuntos Administrativos
SEMOR	Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIARH	Sistema de Administração de Recursos Humanos
SIGESP	Sistema de Gestão de Pessoas
SIREF	Sistema de Registro Eletrônico de Frequência
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
SUS	Sistema Único de Saúde
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 OBJETIVO GERAL.....	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO	19
2.2 DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	23
2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	27
3 MÉTODO	32
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	32
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	34
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL ESPERADO DA AMOSTRA E DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	36
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	39
3.5 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	41
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO.....	45
4.2 AQUISIÇÃO DA INFORMAÇÃO	53
4.3 ORGANIZAÇÃO E ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO	60
4.4 PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	67
4.5 DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO	73
4.6 USO DA INFORMAÇÃO	77
4.7 RESUMO DOS RESULTADOS	81
5 CONCLUSÃO.....	83
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICES	90
APÊNDICE A - INSTRUMENTO 01: ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA.....	90
APÊNDICE B - INSTRUMENTO 02: ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA.....	91

1 INTRODUÇÃO

O processo contínuo de aprimoramento e consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) contempla a melhoria dos serviços públicos prestados ao cidadão. Tendo em vista que a concepção das políticas do SUS é inovadora, há espaço para o desenvolvimento de ações inovadoras em seu interior (SANTOS; ANDRADE, 2009). Um dos desafios atuais é o estabelecimento de uma estrutura administrativa inovadora para garantir a qualidade de seus produtos e serviços, focada no desenvolvimento das políticas públicas.

Assim, o Ministério da Saúde (MS) tem realizado esforços para implementar políticas e estratégias que possam atender aos seus principais objetivos estratégicos, e também melhorar suas práticas de gestão e buscando entregar produtos e serviços que atendam as necessidades dos cidadãos. Os gestores públicos devem inovar para aumentar a eficiência dos serviços prestados, além de aumentar o nível de satisfação dos usuários desses serviços (FERREIRA et al, 2014). Nesse contexto, estão sendo realizadas ações para qualificar os processos de trabalho e modernizar as ferramentas de gestão com o intuito de aumentar a eficiência no desenvolvimento das atividades de suas áreas técnicas e atingir os resultados pretendidos, alinhados ao planejamento estratégico desse órgão.

Considerando as pessoas como recursos determinantes para atingir os resultados de uma organização, no setor público a gestão de recursos humanos está se apropriando das diretrizes da gestão estratégica para que seja possível compor o quadro de pessoal com profissionais altamente qualificados que possam fazer frente às ameaças e às oportunidades (PIERANTONI et al, 2011). Assim, o dimensionamento da força de trabalho é o primeiro passo de um processo de planejamento de pessoal de forma qualificada e visa prever quantos profissionais são necessários para desenvolver as atividades relacionadas à área de saúde (VIANNA et al, 2013), sendo essencial para o desenvolvimento de diversas ações

estratégicas, táticas e operacionais de uma organização. Além disso, com o dimensionamento, é possível estimar investimentos em formação e capacitação de recursos humanos, infraestrutura e aquisição de equipamentos (VIANNA et al, 2013).

Tendo em vista a necessidade de qualificar o processo de planejamento da força de trabalho e a ausência de uma metodologia de dimensionamento própria, o Ministério da Saúde firmou uma parceria com a Universidade de Brasília (UnB), em 2014, para o desenvolvimento de metodologia de dimensionamento da força de trabalho, considerando as suas especificidades. Essa metodologia considera dimensões e variáveis relacionadas à produtividade das unidades, às informações de pessoal e ao contexto em que as áreas estão inseridas no órgão. Com o desenvolvimento dessa metodologia, no projeto piloto realizado em uma unidade do MS, foi possível verificar que há dificuldades na geração e no controle das informações referentes às informações de pessoal. Conforme a metodologia para definir o quantitativo da força de trabalho adequada foi sendo consolidada, demonstrou-se a necessidade de qualificar o processo de gestão das informações de pessoal prestadas, que serão insumos do processo de dimensionamento, para que seja possível produzir os resultados.

Diante disso, considerando que as informações de pessoal são imprescindíveis para realizar o dimensionamento da força de trabalho no órgão, é fundamental realizar um estudo para verificar quais são as práticas de gestão referentes a essas informações. Assim, o objetivo deste estudo foi avaliar como está sendo realizada a administração das informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde. Foram considerados 6 processos: (i) identificação das necessidades de informação; (ii) aquisição da informação; (iii) organização e armazenamento da informação; (iv) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; (v) distribuição da informação; e (vi) uso da informação (CHOO, 2006).

A Seção 1 apresenta a introdução da dissertação, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos. A Seção 2 trata do referencial teórico que se divide em: Gestão de Pessoas no Setor Público; Dimensionamento da Força de Trabalho e Gestão da Informação para Dimensionamento da Força de Trabalho. A Seção 3 apresenta o método utilizado neste estudo; a Seção 4 apresenta os resultados e a discussão e a Seção 5, a conclusão desta pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Considerando os princípios da gestão estratégica, a gestão de recursos humanos do setor público qualifica as pessoas como recursos fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais (PIERANTONI et al, 2011). Nesse contexto, é imprescindível o planejamento em relação ao quantitativo da força de trabalho necessária para a realização das atividades da área de saúde (VIANNA et al, 2013), além disso, há que se considerar o período de restrição orçamentária para todo o governo (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011).

De acordo com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2006), dimensionar é algo complexo quando se trata da força de trabalho da Administração Pública, tendo em vista o tamanho de sua estrutura e a complexidade e a especificidade de suas atividades. Além disso, na administração direta, nas autarquias e fundações, o quantitativo de servidores públicos ultrapassa quinhentos mil, os quais estão distribuídos entre mais de duzentos órgãos e entidades que prestam serviços que não são devidamente mensurados, dificultando o dimensionamento das necessidades de pessoal (BRASIL, 2006).

O planejamento da força de trabalho deve estar alinhado à estratégia da organização e à política de recursos humanos da Administração Pública, considerando as mudanças nos ambientes interno e externo, com a finalidade de estimar as necessidades futuras de pessoal

e comparar com o quadro de pessoal existente, buscando minimizar as discrepâncias em relação à real necessidade (BRASIL, 2006).

A quantidade de postos de trabalho em saúde no Brasil foi ampliada devido ao aumento da oferta de serviços a partir da implementação do Sistema Único de Saúde (PIERANTONI et al, 2011). Embora tenha ocorrido o aumento desses postos de trabalho no país, para que isso possa ser resolutivo, é fundamental que haja o planejamento do quantitativo da força de trabalho necessária para atingir os objetivos do SUS (VIANNA et al, 2013). Nesse sentido, o dimensionamento tem por objetivo identificar as necessidades de pessoal em relação ao quantitativo ideal e o perfil profissional adequado para desenvolver as atividades de assistência e, além disso, com o dimensionamento é possível estimar os recursos necessários à capacitação de recursos humanos, os investimentos em infraestrutura e os equipamentos (VIANNA et al, 2013).

De acordo com os 2 Relatórios Executivos do Projeto de Dimensionamento de Força de Trabalho do MS, com o intuito de qualificar seus processos de trabalho, além das fragilidades identificadas no processo de planejamento de composição e recomposição de sua força de trabalho, durante a construção participativa do planejamento estratégico do Ministério da Saúde, referente ao período de 2011 a 2015, foi identificada a necessidade de se desenvolver uma metodologia para definir a força de trabalho adequada para realizar suas entregas, uma vez que nesse órgão não havia uma metodologia para dimensionar pessoal e as metodologias encontradas na literatura e no mercado não seriam adequadas para a realidade específica e complexa do MS. As solicitações de composição e recomposição da força de trabalho do Ministério da Saúde, encaminhadas anualmente ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), eram definidas a partir de critérios frágeis e não consideravam a estratégia da organização, ainda segundo esses relatórios.

Diante desse cenário, a Secretaria Executiva do Ministério da Saúde formalizou uma parceria inovadora com a Universidade de Brasília, em 2014, com o objetivo de desenvolver uma metodologia científica para dimensionar a força de trabalho do MS, considerando suas especificidades, que tem como objetivo geral: pesquisar, desenvolver e implementar uma metodologia de dimensionamento da força de trabalho própria para o MS, de acordo com o Termo de Execução Descentralizada de Recursos n. 52/2014. Os objetivos específicos são: pesquisar e desenvolver uma metodologia de dimensionamento da força de trabalho para o MS; validar a metodologia de dimensionamento da força de trabalho que articule competências, macroprocessos e procedimentos de execução, gestão e avaliação dos programas do MS; aplicar a metodologia em uma unidade do MS como projeto piloto; avaliar e ajustar a metodologia de dimensionamento da força de trabalho; aplicar a metodologia de dimensionamento da força de trabalho nas unidades do MS localizadas no Distrito Federal e em dois Núcleos estaduais (um de pequeno porte e outro de porte maior).

Esse projeto considerou como premissas fundamentais a construção coletiva da metodologia de dimensionamento entre os parceiros envolvidos – MS e UnB – em que os profissionais contribuem ativamente em suas áreas de conhecimento com suas experiências teóricas e práticas, de acordo com os documentos do projeto de dimensionamento do MS. Além disso, a tomada de decisão sobre os aspectos técnicos do projeto é realizada de forma compartilhada entre os pesquisadores da UnB e os servidores do MS que atuam no Comitê Técnico de Acompanhamento do Projeto, com membros da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGESP), da Coordenação de Inovação de Processos e Estruturas Organizacionais (CODIPE), vinculadas à Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA), e da própria SAA. Esse Comitê é responsável por acompanhar as atividades do projeto, propor adequações às atividades desenvolvidas para que os objetivos previstos no projeto sejam

alcançados, monitorar o cronograma e adequar os prazos das ações realizadas, elaborar o plano de comunicação do projeto e os relatórios de progresso.

As atividades desse projeto foram iniciadas no segundo semestre de 2014, logo após a formalização da parceria, de acordo com os documentos da organização sobre o projeto. A partir daí, foi definido pela gestão do MS que o projeto piloto seria no Fundo Nacional de Saúde (FNS) em função dessa área já ter disponibilidade de dados e informações que seriam subsídio para a realização desse projeto. O projeto piloto foi concluído em 2016 e os resultados apresentados foram a primeira versão da metodologia de dimensionamento desenvolvida para o MS e sua aplicação no FNS, que evidenciou o quantitativo de trabalhadores necessários para essa unidade e o perfil desses profissionais. Em seguida, foi iniciada a aplicação da metodologia na Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do MS e no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Ceará.

A partir desse projeto, o dimensionamento no MS passou a considerar três dimensões: pessoas, entregas e contexto, conforme os documentos do MS sobre o projeto. Cada dimensão considera algumas informações para gerar os resultados do dimensionamento como, por exemplo, de pessoal, de resultados das unidades organizacionais e do contexto em que estão inseridas dentro da instituição. As informações referentes à gestão dos recursos humanos como, por exemplo, afastamentos, rotatividade, aposentadorias previstas e número de pessoas lotadas nas áreas, são fundamentais para gerar os resultados em relação ao quantitativo de pessoal adequado para o Ministério da Saúde. Nas áreas onde o dimensionamento foi realizado com a aplicação dessa metodologia, conforme já citado, foi possível verificar dificuldades na geração e no controle dessas informações. Foi constatado que as unidades não possuem todas as informações necessárias ao dimensionamento de forma organizada e sistematizada, sendo necessário um esforço adicional para que essas informações fossem produzidas pelas equipes. A falta de

informações ou a inadequação dessas informações irão impactar nos resultados do dimensionamento, por isso a importância da gestão das informações de pessoal do MS.

Diante disso, esse estudo se propôs a responder as seguintes questões: Quais são as práticas para a identificação e a aquisição das informações de pessoal no MS necessárias ao dimensionamento da força de trabalho? Quais são as práticas referentes à organização e ao armazenamento das informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho no órgão? Quais são as práticas para o desenvolvimento de produtos e serviços de informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde? Quais são as práticas para distribuir e utilizar as informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho na instituição?

A partir da investigação para obter as respostas aos questionamentos propostos e alcançar os objetivos deste estudo, espera-se que seja possível contribuir para a melhoria da gestão das informações de pessoal do Ministério da Saúde e, conseqüentemente, do processo de dimensionamento da força de trabalho no órgão.

1.2 OBJETIVO GERAL

Avaliar quais são as práticas referentes à administração das informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho adotadas pelo Ministério da Saúde.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i. Verificar quais são as práticas para a identificação e a aquisição das informações de pessoal no MS necessárias ao dimensionamento da força de trabalho;

- ii. Verificar quais são as práticas referentes à organização e ao armazenamento das informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho no órgão;
- iii. Identificar quais são as práticas para o desenvolvimento de produtos e serviços de informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde;
- iv. Verificar quais são as práticas para distribuir e utilizar as informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho na instituição.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Apesar da relevância desse tema para a qualificação do planejamento da força de trabalho, ainda há poucos estudos a respeito e a maioria das pesquisas foi realizada na área de assistência à saúde (VIANNA et al, 2013), há também a necessidade de que sejam ampliados os trabalhos empíricos sobre o dimensionamento no setor público (ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016), além do caráter inovador do estudo para a administração pública. Há ainda a escassez de estudos que associam o dimensionamento à gestão da informação, conforme verificado em pesquisa bibliográfica realizada sobre o dimensionamento de força de trabalho. A informação devidamente organizada e disponibilizada aos usuários, pode ajudar a melhorar a gestão dos serviços de saúde (PEREIRA et al, 2011). Considerando que as informações de pessoal são fundamentais para a realização do dimensionamento no MS, o estudo sobre a implementação de práticas de gestão da informação nesse contexto são imprescindíveis para que os resultados possam ser obtidos de forma eficiente e eficaz pela organização, além de contribuir para evidenciar os problemas nos processos de trabalho referentes à gestão das informações de pessoal e, assim, possibilitar que a organização possa implementar melhorias, viabilizando a realização

do dimensionamento de força de trabalho. Além disso, o cenário hoje exige que as organizações tenham meios para justificar de forma consistente as necessidades de pessoal, tendo em vista a escassez de recursos, as demandas de órgãos de controle e a transparência dos gastos públicos referentes à contratação de pessoal. Ademais, esta pesquisa visa contribuir com a realização de estudos sobre esse tema e na melhoria dos serviços prestados pelo SUS, considerando que a provisão adequada de pessoal é considerada estratégia fundamental para melhorar e mudar os indicadores de saúde, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS).

A seguir será apresentado o referencial teórico elaborado para este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo será composto por três seções. A primeira seção trata da gestão de pessoas no setor público brasileiro. A segunda seção aborda o tema do dimensionamento da força de trabalho, tema central deste estudo. Será apresentada a perspectiva histórica acerca do dimensionamento da força de trabalho, os principais conceitos e as teorias com base na literatura e nas pesquisas empíricas realizadas sobre esse tema. A terceira seção irá tratar da gestão da informação, tema fundamental para a realização de dimensionamento da força de trabalho na instituição estudada.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

A trajetória da gestão de pessoas no setor público brasileiro é caracterizada pelas mudanças políticas e as tentativas de reformas administrativas ocorridas no Brasil (FERNANDES, 2013). A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936, foi o marco inicial na tentativa de superar o patrimonialismo com uma nova forma de organizar a Administração Pública, buscando afirmar os princípios burocráticos (PEREIRA, 2001; FERNANDES, 2013; KLERING et al, 2010). Os principais legados deixados pelas mudanças ocorridas nesse período em relação a pessoal foram: a organização de cargos com critérios uniformes de classificação; a disseminação de concursos públicos e a administração de serviços de pessoal buscando o aperfeiçoamento contínuo (PEREIRA, 2001).

Em 1967, com o início de uma reforma administrativa concretizada por meio do Decreto-Lei nº 200, com o objetivo de substituir o modelo burocrático por uma administração voltada para o desenvolvimento, na qual a ideia era introduzir o modelo gerencial, foi fortalecido e flexibilizado o sistema de mérito (PEREIRA, 2001; RIBEIRO et

al, 2013; KLERING et al, 2010). Naquele momento, foram estabelecidos os seguintes princípios de racionalidade administrativa: o planejamento e o orçamento; a desobstrução das chefias superiores para desconcentrar e descentralizar; a união da competência e da informação na tomada de decisão; a sistematização, a coordenação e o controle (KLERING et al, 2010).

Desde a publicação do Decreto-Lei nº 200, 1967, até o ano de 1979, a Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa (SEMOR), órgão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, dirigiu a reforma voltada para o desenvolvimento e tinha como objetivos principais: revisar periodicamente a estrutura organizacional existente na época, avaliar os projetos de órgãos públicos e desenvolver recursos humanos para o sistema de planejamento (PEREIRA, 2001). Entretanto, o Departamento de Serviço Administrativo do Serviço Público (DASP), criado em 1936, era quem cuidava da administração de pessoal e atuava com base nos princípios burocráticos (PEREIRA, 2001). A ideia de carreira estava limitada ao escalão inferior, os cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) eram ocupados de acordo com as diretrizes da Presidência da República e os recrutamentos eram realizados por meio de empresas estatais, conforme os princípios desenvolvimentistas (PEREIRA, 2001; KLERING et al, 2010).

A reforma proposta pelo Decreto-Lei nº 200 teve como resultados negativos: a contratação de empregados sem concurso público, favorecendo a manutenção do clientelismo, e o desenvolvimento de carreiras para administradores que iriam atuar nos níveis estratégico e tático (PEREIRA, 2001; FERNANDES, 2013). Entretanto, a Constituição de 1988 estabeleceu que a entrada no serviço público fosse feita a partir de concurso público, o que reduziria a ocupação de cargos sem critérios objetivos, conforme as práticas do modelo patrimonialista (PEREIRA, 2001).

Segundo Klering et al (2010), em 1986, para modernizar o setor público, foi criada a Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) cuja finalidade era desenvolver e profissionalizar o servidor público com nível superior. Nesse contexto, a reforma administrativa realizada no governo do ex-presidente José Sarney tinha como prioridade a organização de uma carreira, de elite, para ocupar os cargos de DAS. Essa carreira, criada em 1989, foi denominada “Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental” e tinha como atribuições: trabalhar na formulação e implementação de políticas públicas e de direção e assessoramento ao escalão superior (FERNANDES, 2013).

Já segundo Pacheco (2002), no início dos anos 1990 foram realizadas diversas mudanças pelo governo brasileiro em virtude da crise financeira como, por exemplo, a privatização de diversas empresas estatais e a criação de agências responsáveis pela regulação e fiscalização dessas empresas. Esse movimento propiciou uma revisão do papel do Estado e, a partir de 1995, no Brasil, a ideia era fortalecer o núcleo estratégico do Estado. A reforma gerencial, que visava superar o movimento burocrático, baseou-se nos princípios da *New Public Management* e o objetivo era aumentar a eficiência do Estado (PEREIRA, 2001). Uma das atividades que deveriam ser modernizadas era a de recursos humanos por meio de uma política de profissionalização do setor público que contemplaria uma política para as carreiras, a realização de concursos públicos anualmente e a concepção de uma cultura gerencial de avaliação de desempenho (PACHECO, 2002). Para isso, era fundamental trabalhar com o perfil da força de trabalho do setor público, que passou a exigir um quadro de pessoal mais qualificado e enxuto (PACHECO, 2002).

De acordo com a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE), a gestão de recursos humanos está voltada para o controle burocrático de regras básicas e de custos, tendo em vista o histórico de clientelismo e desequilíbrio fiscal ocorridos no Brasil, e as práticas de gestão de pessoas tornaram-se inflexíveis e

segmentadas, não favorecendo as condições para a efetivação de uma gestão estratégica focada em competências e desempenho (OCDE, 2010).

As reformas na Administração Pública brasileira tentaram solucionar essas questões (OCDE, 2010), porém, os três modelos de Administração Pública identificados no contexto brasileiro – o patrimonialista, o burocrático e o gerencial – não foram completamente abandonados (KLERING et al, 2010), ou seja, ainda há traços desses três modelos no setor público brasileiro. Considerando esses aspectos, o resultado dessas reformas gerou “um mosaico de ferramentas para a modernização da gestão dos recursos humanos. Elas são, por vezes, incoerentes e desconexas e enviam mensagens fracas sobre as prioridades de gestão de pessoal” (OCDE, 2010, p. 20). Sendo assim, o enfoque das ações em relação aos servidores públicos é mais voltado para resolver questões pontuais do que fazer mudanças estratégicas (OCDE, 2010).

De acordo com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, as reformas administrativas promoveram a saída do pessoal que trabalhava no serviço público federal e não foram implementadas ações para recompor essa perda de forma adequada. Apesar da diminuição do Estado, tendo em vista a diminuição de sua força de trabalho, as demandas da sociedade não diminuíram, pelo contrário (BRASIL, 2006). Houve um crescimento populacional e, em decorrência disso, o aumento das necessidades por serviços públicos de qualidade, sobretudo, nas áreas de saúde, previdência, educação e infraestrutura (BRASIL, 2006).

Diante disso, o governo utilizou como estratégia a contratação de pessoal por meio de terceirização, ou seja, para realizar funções típicas de servidores públicos (concursados) e, em razão dessas questões, o planejamento da força de trabalho na Administração Pública nos últimos anos buscou retificar essas discrepâncias (BRASIL, 2006). O planejamento da força de trabalho da administração direta é norteado por processos e dados, focando em

custos e quantitativos de pessoal (OCDE, 2010). O planejamento estratégico de recursos humanos é feito com base nas indicações dos ministérios, considerando as necessidades futuras de pessoal conforme a prioridade das demandas e não são fundamentadas a partir de uma análise das competências necessárias à organização (OCDE, 2010).

O Planejamento de Recursos Humanos é o processo organizacional que objetiva garantir à organização o tipo e a quantidade de pessoas adequadas às suas necessidades, sendo o projeto de dimensionamento uma pequena etapa de um processo maior de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (MARINHO; VASCONCELLOS, 2007). Para entender como o dimensionamento da força de trabalho está inserido no contexto do setor público brasileiro, é necessário compreender alguns aspectos relacionados a esse tema. A próxima seção aborda esse assunto.

2.2 DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

O primeiro método utilizado para dimensionar o quantitativo de pessoal necessário para trabalhar numa empresa foi o estudo de tempos e movimentos de Taylor, com o surgimento da Administração Científica (MARINHO; VASCONCELLOS, 2007). Esse método calculava a quantidade ideal de trabalhadores a partir do tempo gasto por um funcionário considerado padrão no desempenho de suas tarefas. A partir daí o tema dimensionamento da força de trabalho passou a ser estudado na área de recursos humanos, especificamente inserido no contexto do planejamento de recursos humanos, considerando também as metodologias para a organização da força de trabalho para os cargos (MARINHO; VASCONCELLOS, 2007).

As metodologias mais modernas referentes ao dimensionamento da força de trabalho surgiram a partir dos anos 1990 como, por exemplo, a gestão por competências com uma nova proposta para organizar os recursos humanos de uma organização e dimensionar o

quantitativo ideal do quadro de funcionários (MARINHO; VASCONCELLOS, 2007). No Brasil, um estudo realizado por Vianna et al (2013) buscou identificar as metodologias de dimensionamento e identificou seis métodos distintos: o método Gaidzinski; o método da teoria de filas; o modelo de programação inteira; o método das componentes demográficas e método Goic; o modelo de Marinho e Vasconcellos e os modelos hospitalares.

O método de Gaidzinski (1998) foi desenvolvido para efetuar o dimensionamento dos profissionais da área de enfermagem para hospitais considerando cinco etapas: (i) a identificação do perfil dos pacientes considerando o grau de complexidade de assistência; (ii) a identificação das necessidades de horas de assistência de enfermagem, conforme Resolução do Conselho Federal de Enfermagem – COFEN – n. 189/96 ; (iii) a distribuição do percentual de diferentes profissionais da área, baseada no Sistema de Classificação de Pacientes – o agrupamento dos pacientes é feito de acordo com o nível de dependência assistencial; (iv) a identificação da jornada real de trabalho, considerando que os trabalhadores não são produtivos durante todo o horário de trabalho, pois esse tempo também é gasto em atividades como descanso, necessidades fisiológicas, alimentação etc e (v) identificação do índice de absenteísmo e das ausências dos profissionais de enfermagem (GAIDZINSKI, 1998; VIANNA et al, 2013).

Já o método da teoria de filas fundamenta-se na probabilidade de formação de filas e, a partir de análises matemáticas, é efetuado o cálculo do quantitativo de profissionais necessários para atender as necessidades dos clientes, mesmo em serviços que apresentam uma demanda crescente de forma imprevisível (VIANNA et al, 2013). É considerada a taxa de utilização de serviços para este método, como funciona o atendimento ao cliente e o tempo que permanece na fila, conforme Vianna et al (2013).

O modelo de programação inteira para dimensionar pessoal tem como objetivo utilizar da melhor forma possível os recursos disponíveis, uma vez que existem limitações

no processo produtivo, e necessita de parâmetros de produtividade e da taxa de utilização dos serviços, sendo necessário então identificar o tempo gasto pelos profissionais na execução de cada tarefa (VIANNA et al, 2013).

O método das componentes demográficas busca projetar a quantidade de profissionais de uma faixa etária para os cinco anos seguintes, e assim sucessivamente, sendo as principais variáveis deste método as informações referentes aos componentes demográficos, como por exemplo, a fecundidade, mortalidade e migração (VIANNA et al, 2013). O método Goic é semelhante ao das componentes demográficas (VIANNA et al, 2013), pois também faz a estimativa da população e das variáveis como a migração e mortalidade, responsáveis pela entrada e saída de médicos do mercado de trabalho. Esses métodos são utilizados para calcular o quantitativo de pessoal que deve ser repostos.

O modelo proposto por Marinho e Vasconcellos (2007), para obter o quadro ideal de recursos humanos para a organização, considerou: (i) a situação atual da organização, observando a carga de trabalho de cada atividade; (ii) o perfil dos trabalhadores e as metas de desempenho; (iii) a evolução do quadro de pessoal e dos resultados produzidos e (iv) o *benchmarking* (VIANNA et al, 2013). Essas informações foram necessárias para apresentar um quadro ideal de profissionais a serem contratados.

Já Picchiali (2000) realizou um estudo sobre modelos de dimensionamento de pessoal e buscou relacionar os parâmetros e indicadores com as variáveis condicionantes referentes ao quantitativo da força de trabalho necessário nos hospitais. Os modelos hospitalares possibilitam dimensionar a quantidade de profissionais de saúde e apoio administrativo de unidades hospitalares, pois têm como base os parâmetros segundo a categoria profissional e o setor de trabalho (VIANNA et al, 2013).

Para um melhor entendimento do tema, serão apresentados no Quadro 1 alguns conceitos sobre o dimensionamento de pessoal.

Quadro 1 - Conceitos de dimensionamento de pessoal

CONCEITOS	AUTORES
O projeto de dimensionamento é uma pequena etapa de um processo maior de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.	Marinho e Vasconcellos (2007).
“O dimensionamento de RHS pode ser considerado a etapa inicial do processo de provimento de pessoal, e tem por objetivo antever o quantitativo e a composição de profissionais necessários ao desenvolvimento das atividades diárias de assistência.”	Vianna et al (2013, p. 926).
“Dimensionar significa calcular e preestabelecer as dimensões/proporções para algo, constituindo-se em uma atividade complexa, quando se trata de força de trabalho na Administração Pública Estadual, tanto pelo tamanho de sua estrutura quanto pela complexidade de suas atividades.”	Rodrigues et al (2015, p. 6).
“Dimensionar significa calcular ou preestabelecer as dimensões ou proporções de algo. Tarefa bastante complexa quando se trata de força de trabalho na Administração Pública Federal, tanto pelo tamanho de sua estrutura quanto pela complexidade de suas atividades”.	Brasil (2006, p. 9).
“Processo sistemático para determinar o número e a categoria profissional requerida para prestar cuidados de enfermagem que garantam qualidade e segurança a um grupo de pacientes, e a operacionalização desse processo requer a utilização de um método que possibilite sistematizar o inter-relacionamento e a mensuração das variáveis que interferem na carga de trabalho da equipe de enfermagem”	Nicola e Anselmi (2005, p. 187).
“O dimensionamento da força de trabalho é uma ferramenta fundamental para se fazer afirmações concretas sobre a quantidade de trabalhadores necessários em uma organização.”	Isidro-Filho e Serrano (2016, p. 4)

Fonte: elaborado pela autora.

As produções realizadas sobre o tema pesquisado demonstram atenção, principalmente à área de saúde, e que as metodologias de dimensionamento, em sua maioria, são voltadas para os aspectos relacionados ao quantitativo de pessoal. Sendo assim, considerando os estudos e conceitos apresentados nesta seção, além do objeto de estudo desta pesquisa, a seção seguinte irá abordar a gestão da informação, tema essencial para a realização de dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde.

2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Para realizar o dimensionamento da força de trabalho são imprescindíveis informações organizacionais, pois não é possível definir as necessidades de pessoal sem a disponibilidade de informações (MACHADO; DAL POZ, 2015). Além disso, o próprio processo decisório das organizações da área da saúde exige que os gestores e técnicos se utilizem de processos gerenciais baseados em informações, porém, não é suficiente apenas disponibilizar informações. É preciso desenvolver a necessidade de informações, ressaltando a sua eficácia, tendo em vista que a informação é instrumento fundamental para subsidiar a tomada de decisão (MACHADO; DAL POZ, 2015). Para essa autora, a tomada de decisão torna-se mais racional na medida em que se utiliza de informações para recompor e compor equipes, realizar concursos e fazer previsões de aposentadoria mais confiáveis.

As demandas de informações necessárias ao processo de dimensionamento de recursos humanos são estabelecidas de acordo com a metodologia aplicada (CLACK et al, 2001). Sendo assim, essas informações precisam estar no formato requerido pela metodologia e devem estar disponíveis para atender as necessidades desse processo (CLACK et al, 2001). Dessa forma, a gestão da informação é capaz de planejar, organizar, dirigir e controlar as informações que darão subsídio à tomada de decisão, possibilitando a solução de questões de forma estratégica e oportuna (BORGES, 2014). “Dados coletados, registrados, classificados, organizados, armazenados e disponíveis para consulta” de forma sistematizada auxiliam no desempenho da gestão e na tomada de decisão (PEREIRA, 2011, p. 23).

De acordo com Davenport (2002), a gestão da informação é um conjunto de atividades estruturadas que evidencia de que maneira a organização captura, distribui e usa a informação. Em um contexto organizacional, dados são conceituados como “registros

estruturados de transações” e informação são dados que transmitem significado ao destinatário com o objetivo de informar (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 2).

Davenport e Prusak (1998, p. 173) conceituam o processo de gestão da informação como uma rede estruturada composta por atividades que consideram como as organizações “obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”. Esse processo é composto das seguintes etapas: (i) determinação das exigências informacionais; (ii) obtenção da informação; (iii) distribuição; e (iv) utilização das informações. Para esses autores, elaborar um modelo de processo básico de gerenciamento da informação depende das necessidades de cada organização, sendo possível que esse processo seja definido de maneira distinta e com uma quantidade diferentes de etapas. Verifica-se que há convergência dos autores, citados neste estudo, em alguns pontos, como será apresentado a seguir.

De acordo com Choo (2006), para que a informação se torne estratégica precisa ser transformada em conhecimento para a organização. Essa mudança, muitas vezes, pode se traduzir em administrar recursos de informação, ferramentas, tecnologias de informação e até mesmo políticas e padrões de informação, que constituem a infraestrutura tecnológica da administração da informação, que é um conjunto de processos que “adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação” (CHOO, 2006, p. 403). Segundo esse autor, acima dessa infraestrutura está o processo de produção e transformação da informação, que depende da cultura organizacional.

A administração da informação é composta por seis processos que se relacionam: (i) identificação das necessidades de informação; (ii) aquisição da informação; (iii) organização e armazenamento da informação; (iv) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; (v) distribuição da informação; e (vi) uso da informação (CHOO, 2006). Cada um desses processos sugere práticas de gestão da informação, que são conceituadas para este

trabalho como “a capacidade da empresa de gerenciar informação de maneira efetiva durante todo o ciclo de vida do uso da informação” (BARBOSA; NASSIF, 2012, p.105).

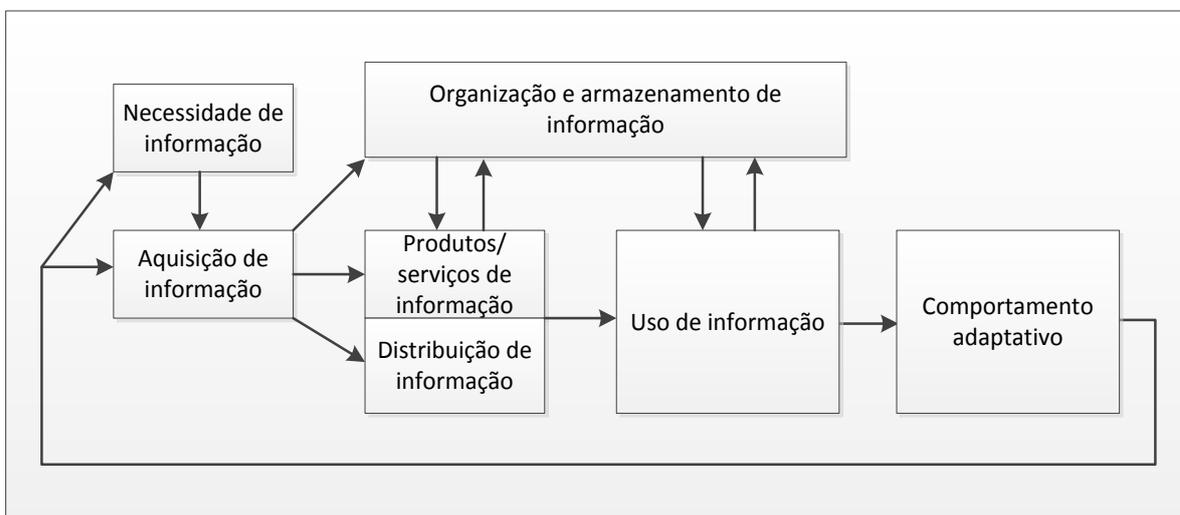


Figura 1 - Modelo processual de administração da informação

Fonte: CHOO (2006, p. 404).

A identificação das necessidades de informação surge a partir dos problemas, das incertezas e das exigências da organização e é um processo complexo e ambíguo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CHOO, 2006). Uma vez definidas as necessidades de informação, é necessário identificar como serão adquiridas pela organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A aquisição da informação deve considerar que as fontes de informação sejam diversificadas e numerosas para garantir que sejam tratados todos os interesses e as necessidades da organização, porém essa variedade deve ser devidamente controlada e monitorada (CHOO, 2006). Segundo Davenport e Prusak (1998), o processo de obtenção de informações mais eficaz é o que considera um sistema contínuo de aquisição.

A informação que é adquirida ou gerada pela organização deve ser organizada e armazenada fisicamente em arquivos, bancos de dados e sistemas de informação para facilitar sua utilização (CHOO, 2006). Uma das principais funções da administração da informação é garantir que as necessidades de informação sejam atendidas por meio de

produtos e serviços que forneçam aos usuários um conteúdo qualificado que possa agregar valor à organização e subsidiar à tomada de decisão (CHOO, 2006).

A distribuição da informação é o processo que trata da disseminação da informação pela organização, considerando que a informação necessária seja destinada ao demandante no momento, local e formato adequados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CHOO, 2006). Já a utilização, etapa final do processo de gerenciamento da informação, considera que o uso da informação é um “processo social dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação” (CHOO, 2006, p. 415). Tendo em vista que a informação organizacional possui diversos significados, a utilização depende de interpretações dos indivíduos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CHOO, 2006).

Para Choo (2006), os seguintes princípios podem servir como base para estruturar um processo de administração da informação: (i) as necessidades de informação são dinâmicas, incertas e variadas e para uma especificação completa é necessário considerar todo o ambiente em que a informação será utilizada; (ii) a seleção das informações que serão obtidas pela organização devem ser planejadas, continuamente monitoradas e avaliadas; (iii) os sistemas de armazenamento de informações representam a memória da organização; (iv) os produtos de informação devem agregar valor e dar subsídio à tomada de decisão; (v) a distribuição da informação deve considerar a utilização de diversos canais de comunicação para lidar com a ambiguidade e a incerteza, além da utilização de um fluxo contínuo de informações externas; e (vi) o uso da informação requer processos flexíveis para criar significado para a organização.

Diante disso, considerando que as informações de pessoal são fundamentais para gerar os resultados do processo de dimensionamento da força de trabalho, este estudo se propõe a responder as seguintes questões: quais são as práticas para a identificação e

aquisição das informações de pessoal no MS necessárias ao dimensionamento da força de trabalho? Quais são as práticas referentes à organização e ao armazenamento das informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho no órgão? Quais são as práticas para o desenvolvimento de produtos e serviços de informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde? Quais são as práticas para distribuir e utilizar as informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho na instituição?

O capítulo a seguir irá apresentar os métodos que serão utilizados para alcançar os objetivos propostos neste estudo.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados no estudo proposto. Inicialmente será exposta a tipologia da pesquisa. Na sequência, será caracterizada a organização estudada, seguida pela caracterização do perfil esperado da amostra e dos participantes da pesquisa e dos instrumentos utilizados. No final, serão apresentados os procedimentos de coleta e análise de dados. A pesquisa é fundamentada no modelo de administração da informação proposto por Choo (2006), com seis processos correlatos: identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição da informação e uso da informação.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para descrever e explicar fenômenos. O estudo realizado é predominantemente descritivo – o qual visa descrever as características de um fenômeno – com uma abordagem qualitativa, tendo em vista que é uma forma apropriada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2011).

A pesquisa realizada refere-se a um estudo de caso em órgão público com objetivo de realizar uma pesquisa-diagnóstico (ROESCH, 2006), avaliando as informações de pessoal do Ministério da Saúde necessárias ao dimensionamento da força de trabalho desse órgão.

O estudo de caso associa uma grande quantidade de informações por meio de técnicas diferentes de levantamento de dados (GOLDENBERG, 2004), com a finalidade de tratar integralmente de uma situação e descrever a complexidade de uma ocorrência real. De acordo com esse autor, o foco do objeto de estudo deve ser delimitado para selecionar o que

é mais relevante para a pesquisa, tendo em vista que é ilusório acreditar que é possível descrever a relevância teórica de todo o seu conteúdo.

Quanto ao delineamento, a pesquisa realizada é do tipo exploratória descritiva, tendo em vista que este estudo visa avaliar a administração das informações de pessoal do Ministério da Saúde necessárias ao dimensionamento da força de trabalho desse órgão. A pesquisa descritiva tem como finalidade descobrir a frequência que ocorre um fenômeno, sua relação e sua conexão com outros fenômenos, sua natureza e suas características (CERVO, 1996), conforme o principal objetivo deste estudo.

Para isso, foi necessário estudar o tema desta pesquisa para identificar qual perspectiva teórica seria mais adequada ao objeto de estudo. As pesquisas com abordagem qualitativa são recomendadas em conjunturas que os resultados investigados não poderiam ser atingidos com a utilização de métodos com abordagem quantitativa (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Essa pesquisa se atém ao período de 2014 a 2016 da Administração Pública, no âmbito federal, sendo seu recorte transversal, e evidencia alguns aspectos referentes às informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho em órgão público. O universo de pesquisa foi o Ministério da Saúde, que desenvolveu, por meio de coprodução com a Universidade de Brasília, uma metodologia própria para dimensionar a força de trabalho de suas unidades. Vale ressaltar que, apesar da existência de trabalhadores com outros vínculos nesse órgão, esta pesquisa irá trabalhar com as informações referentes a servidores. Os procedimentos metodológicos e a caracterização deste estudo para alcançar os resultados propostos estão relacionados no Quadro 2.

Quadro 2 – Procedimentos metodológicos do estudo

Caracterização e tipologia do estudo	Método	Estudo de caso
	Abordagem	Qualitativa
	Delineamento	Exploratória descritiva
	Recorte	Transversal
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1 Verificar quais são as práticas para a identificação e aquisição das informações de pessoal no MS necessárias ao dimensionamento da força de trabalho; 2 Verificar quais são as práticas referentes à organização e armazenamento das informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho no órgão; 3 Identificar quais são as práticas para o desenvolvimento de produtos e serviços de informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde; 4 Verificar quais são as práticas para distribuir e utilizar as informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho na instituição. 	
Procedimentos adotados	Instrumentos	Roteiros de entrevista semiestruturados (Instrumentos nº1 e 2).
	Fontes de informação/ Participantes da pesquisa	Documentos da instituição; Especialistas; Gestores de técnicos do MS.
	Procedimentos de coleta	Pesquisa documental; Entrevistas.
	Procedimento de análise	Análise de conteúdo.

Fonte: elaborado pela autora.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O estudo foi realizado no Ministério da Saúde, órgão da administração direta do Governo Federal, responsável por organizar e elaborar planos e políticas públicas focados na promoção, prevenção e assistência à saúde da população brasileira, estando presente em todos os estados do Brasil, sendo o gestor federal do Sistema Único de Saúde (SUS). Os assuntos de competência desse órgão são: a Política Nacional de Saúde; a coordenação e fiscalização do SUS; a saúde ambiental e ações de promoção, proteção e recuperação da saúde individual e coletiva, inclusive a dos trabalhadores e índios; as informações de saúde; os insumos críticos para saúde; as ações preventivas, como vigilância e controle sanitário de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos; a vigilância em saúde, principalmente, no

que diz respeito a drogas, medicamentos e alimentos e as pesquisas científicas e tecnologias na área de saúde (BRASIL, 2016).

A estrutura do Ministério da Saúde foi formalizada pelo Decreto nº 8.065, de 7 de agosto de 2013, revogado posteriormente pelo Decreto nº 8.901, de 10 de novembro de 2016, e é composta por 7 secretarias, organizadas em subsecretarias, diretorias, departamentos, coordenações gerais, coordenações, divisões e serviços, por unidades subordinadas diretamente ao Ministro, órgãos colegiados e entidades vinculadas, conforme o organograma a seguir.

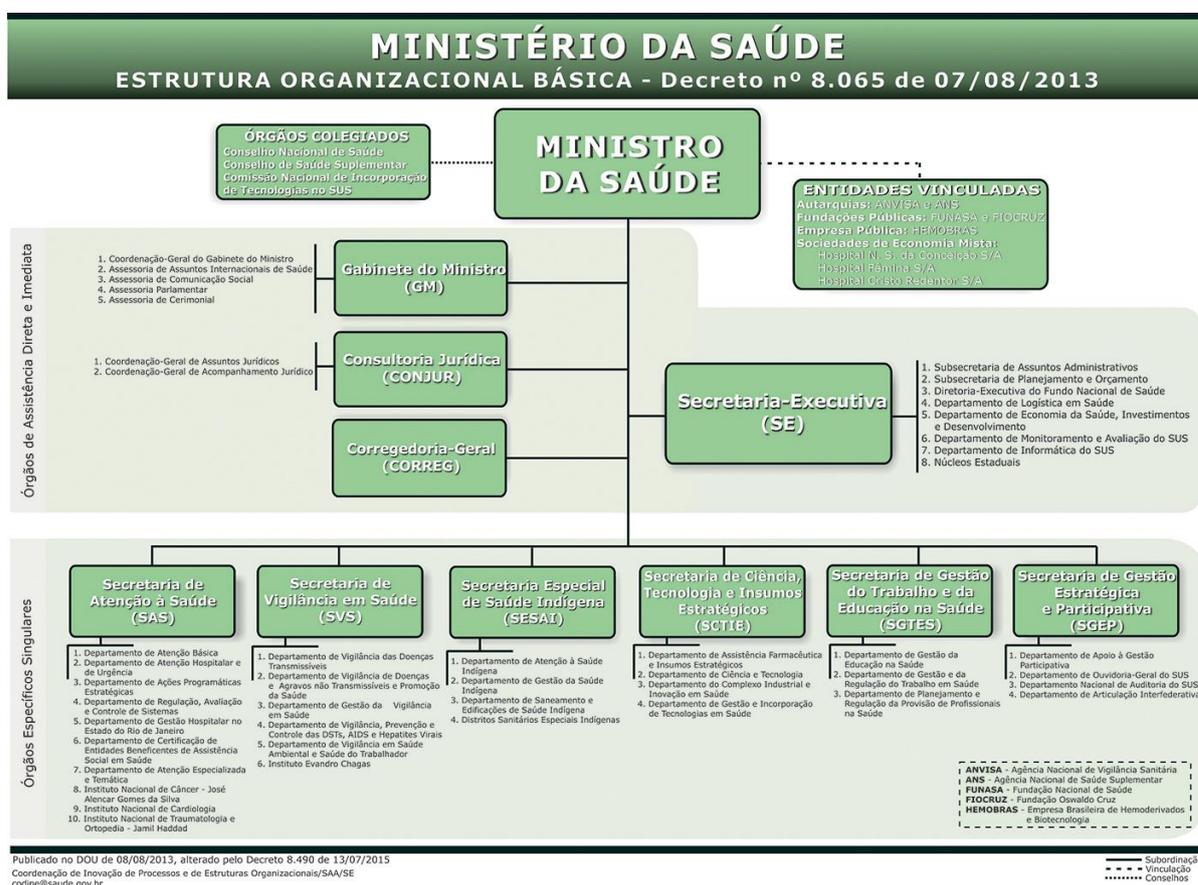


Figura 2 - Organograma do Ministério da Saúde

Fonte: BRASIL (2016).

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA E DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para definir a amostra deste estudo e os participantes da pesquisa realizada é necessário destacar que o objeto de estudo em questão impacta no planejamento da força de trabalho do Ministério da Saúde. Sendo assim, foi considerada a estrutura desse órgão. Diante disso, para a realização desta pesquisa, optou-se pela coleta de dados a partir de 3 amostras principais, conforme Flick (2009), que afirma que a amostragem na pesquisa com abordagem qualitativa deve ter como foco estabelecer uma gama de casos, materiais ou eventos intencionalmente escolhidos e alcançar exemplos de estudos empíricos a partir dos quais seja possível estudar um determinado fenômeno. Para definir a amostra dos participantes das entrevistas realizadas neste estudo foi utilizada uma amostra intencional, sendo os critérios adotados especificados a seguir.

A primeira amostra foi composta por documentos relacionados ao Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho do Ministério da Saúde, obtida por levantamento intencional dessas informações. Foram considerados todos os documentos desse Projeto disponibilizados pela organização como, por exemplo, termo de execução descentralizada de recursos, relatórios executivos, relatórios de progresso, relatórios de resultados, apresentações, plano de comunicação, atas e memórias de reunião, material utilizado nas capacitações realizadas e termo de abertura do Projeto de Desenvolvimento de Sistema de Dimensionamento da Força de Trabalho, totalizando 60 documentos. A determinação da amostra seguiu a estratégia de coleta completa, conforme Flick (2009), na qual devem ser considerados todos os documentos disponíveis para compor a amostra. Os documentos foram disponibilizados pela Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGESP) do Ministério da Saúde, a partir de julho de 2016, conforme relacionados no Quadro 3.

Quadro 3 - Descrição dos documentos coletados e analisados.

NOME	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE
Relatórios executivos do projeto	Relatórios elaborados pelo Comitê Técnico do Projeto de Dimensionamento apresentando informações sobre o projeto.	2
Relatórios de acompanhamento	Relatórios elaborados pelos pesquisadores da UNB apresentando as atividades realizadas no projeto.	2
Relatórios de resultados do dimensionamento	Relatórios que apresentam os resultados do dimensionamento realizados nas seguintes unidades: Fundo Nacional de Saúde, Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas e Núcleo Estadual do MS no Ceará.	3
Resumo Executivo	Relatório que apresenta os resultados do dimensionamento no FNS de forma resumida.	1
Instrumentos de coleta de dados	Instrumentos de coleta de informações de pessoal para o dimensionamento (dados de servidores, idade média e afastamentos).	3
Plano de comunicação	Plano de Comunicação do Projeto de Dimensionamento.	1
Atas de reunião	Atas das reuniões realizadas sobre o projeto.	21
Apresentações realizadas pela equipe do projeto	Apresentações sobre o dimensionamento realizadas pela equipe do projeto.	12
Materiais utilizados em capacitações	Manual de coleta de dados e instruções para tabulação dos questionários de esforço.	2
Processos mapeados	Processos mapeados do dimensionamento no MS.	6
Portaria SAA nº 20, de 9 de janeiro de 2015	Portaria que institui o Comitê Técnico do Projeto de Dimensionamento no MS.	1
Termo de Abertura - Sistema de Dimensionamento	Termo de Abertura do Projeto para Desenvolvimento do Sistema de Dimensionamento de Força de Trabalho.	1
TED	Termo de Execução Descentralizada de Recursos nº 52 que formaliza a parceria entre o MS e a UNB.	1
TOTAL		60

Fonte: elaborado pela autora.

A segunda amostra, denominada “especialistas em dimensionamento”, foi formada por pesquisadores da UnB que atuam no projeto de dimensionamento e uma servidora pública do Ministério da Saúde que faz parte do Comitê Técnico de Acompanhamento do Projeto de Pesquisa de Dimensionamento da Força de Trabalho, totalizando 5 participantes, conforme caracterizado no Quadro 4. Foram realizadas duas entrevistas coletivas com roteiro semiestruturado a fim de obter informações acerca dos objetivos deste estudo, além de subsidiar as entrevistas com as pessoas chave da organização, conforme a composição da amostra especificada a seguir. Essas entrevistas foram realizadas nos meses de julho e

agosto de 2016, sendo que a primeira entrevista foi realizada com 3 especialistas em dimensionamento e a segunda com 2. As entrevistas de grupo possuem um custo baixo e riqueza de dados, pelo fato de estimularem os participantes a contribuírem, a lembrar de acontecimentos sobre o tema da pesquisa e a capacidade de contribuir com mais conteúdo do que somente com um único entrevistado, além de terem como objetivo diminuir o viés pessoal nas informações coletadas, baseando-se em visões comuns do grupo (FLICK, 2009).

A terceira amostra foi constituída por pessoas chave da organização pesquisada envolvidas na gestão das informações dos dados de pessoal, que atuam na Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do MS, conforme caracterizado no Quadro 4. A definição dessa amostra, denominada “gestores” (da informação), foi definida a partir de análise dos documentos do projeto e de informações levantadas nas entrevistas com os “especialistas em dimensionamento” (entrevistados de 1 a 5). Foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado com 5 gestores nos meses de outubro e novembro de 2016, totalizando 3 entrevistas – duas com 2 participantes e uma com 1 participante.

Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados

(Continua)

ENTREVISTADOS	PERFIL	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
Entrevistado 1	Servidora pública do Ministério da Saúde, lotada na CGESP e atua no Comitê Técnico do Projeto de Dimensionamento.	1h06min
Entrevistado 2	Doutorando da UNB, que atuou no Projeto de Dimensionamento no MS.	
Entrevistado 3	Doutorando da UNB, que atuou no Projeto de Dimensionamento no MS.	
Entrevistado 4	Mestranda da UNB, que atuou no Projeto de Dimensionamento no MS.	33min
Entrevistado 5	Mestrando da UNB, que atuou no Projeto de Dimensionamento no MS.	
Entrevistado 6	Servidora pública do Ministério da Saúde e atua como Gestora da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal.	18min
Entrevistado 7	Servidora pública do Ministério da Saúde, atua como Técnica da área de Educação da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal e gestora das informações sobre as ações de capacitação no MS.	

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados

(Conclusão)

ENTREVISTADOS	PERFIL	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
Entrevistado 8	Servidor público do Ministério da Saúde, atuando como Gestor na Coordenação de Atendimento de Pessoal e gestor das informações referentes à movimentação de servidores do MS.	21min
Entrevistado 9	Servidor público do Ministério da Saúde, atuando como Gestor da Coordenação de Administração de Pessoal.	15min
Entrevistado 10	Servidor público do Ministério da Saúde, atuando como Técnico da Coordenação de Administração de Pessoal e gestor das seguintes informações de pessoal: quantidade de servidores por unidade; quantidade de desligamentos; quantidade de admissões de servidores; quantidade de aposentadorias; quantidade de horas adicionais de trabalho; idade média dos servidores e afastamentos.	

Fonte: elaborado pela autora.

3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para viabilizar a realização deste estudo, foram desenvolvidos 2 instrumentos de pesquisa com roteiro semiestruturado, denominados Instrumento nº 1 (Apêndice A) e Instrumento nº 2 (Apêndice B). Os instrumentos consistem em roteiros semiestruturados compostos por itens para orientar a pesquisadora durante as entrevistas realizadas. Tendo em vista que a pesquisa foi fundamentada no modelo de administração da informação proposto por Choo (2006) - considerando os processos de identificação das necessidades de informação, aquisição da informação, organização e armazenamento da informação, produtos e serviços de informação, distribuição da informação e uso da informação - os roteiros foram orientados para identificar práticas relacionadas ao objeto deste estudo no Ministério da Saúde, a partir de questões que devem ser consideradas em cada um desses processos de acordo com o autor.

O primeiro instrumento - Instrumento nº 1 - utilizado nas entrevistas com os especialistas foi composto inicialmente por uma breve apresentação da pesquisa, sendo informado em seguida que as informações coletadas nas entrevistas seriam utilizadas para

fins acadêmicos. Já a seção seguinte desse roteiro apresentou as 7 perguntas que foram utilizadas para coletar os dados. As perguntas de 1 a 6 foram elaboradas para identificar as práticas de gestão das informações de pessoal para o dimensionamento no MS, considerando respectivamente os 6 processos que compõem o modelo de administração da informação de Choo (2006). A última questão foi uma pergunta adicional que visou identificar se havia alguma prática recomendável ou adotada pela organização que não havia sido citada anteriormente. O intuito dessas questões foi colher o maior número de informações sobre o objeto deste estudo. Além dessas, surgiram outras questões em decorrência das respostas fornecidas pelos entrevistados. No final deste instrumento, tinha um espaço para o preenchimento de informações para identificar a organização do entrevistado, a quantidade de pessoas que participaram da entrevista e suas respectivas funções, para auxiliar na organização da coleta de dados

O segundo instrumento (Instrumento nº 2), utilizado na realização das entrevistas com os gestores do MS, destacou primeiramente uma apresentação concisa da pesquisa, bem como que as informações coletadas seriam utilizadas para fins acadêmicos. A primeira questão visou identificar quais são as informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho fornecidas pela área entrevistada. Já o seguinte grupo de questões, itens de 2 a 7, foi desenvolvido visando identificar as práticas de gestão das informações de pessoal para o dimensionamento no MS, considerando respectivamente 6 processos que compõem o modelo de administração da informação de Choo (2006). A questão 8 foi uma pergunta adicional com o intuito de identificar se havia alguma prática recomendável ou adotada pela unidade organizacional do entrevistado que não havia sido citada anteriormente. Além das questões de 1 a 8, surgiram novas questões em decorrência das respostas fornecidas pelos entrevistados. Por fim, na última seção deste instrumento, havia locais de preenchimento a respeito de informações sobre a organização e o participante.

A finalidade dos instrumentos aplicados foi obter respostas sobre as práticas de gestão das informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho. O objetivo da organização das perguntas desses instrumentos foi manter uma similaridade em relação aos temas abordados para facilitar a comparação das respostas dos entrevistados.

3.5 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta das informações para este estudo foi realizada no período de 04 de julho a 04 de novembro de 2016. Para levantar as informações desta pesquisa, em relação à primeira amostra, composta por documentos inerentes ao Projeto de Dimensionamento da força de Trabalho no Ministério da Saúde, foi enviada uma carta de apresentação ao MS com texto explicativo sobre a pesquisa realizada, convidando o órgão a contribuir para o estudo. Essa carta foi entregue presencialmente à Secretaria Executiva e, além do conteúdo explicativo, solicitou autorização para utilizar os documentos do projeto para a pesquisa em questão. Após a autorização, os documentos foram disponibilizados em pasta eletrônica à pesquisadora pela Coordenação Geral de Gestão de Pessoas. Esses documentos foram agrupados em pastas eletrônicas por tipo, conforme o título e, em seguida, foi elaborado um quadro no qual constava informações sobre os documentos utilizados pela pesquisadora. Esses documentos foram lidos e analisados buscando identificar as informações sobre o processo de dimensionamento da força de trabalho e as práticas em relação à gestão das informações de pessoal na organização, classificando-as de acordo com os 6 processos do modelo de administração da informação proposto por Choo (2006), que foram utilizados como base para criar as categorias de análise. As informações que não estavam relacionadas ao objeto deste estudo foram descartadas.

Já para a amostra denominada “especialistas em dimensionamento”, composta por pesquisadores da UnB e trabalhadores do MS que participam do Projeto de

Dimensionamento da Força de Trabalho, no que diz respeito ao procedimento de coleta de dados, foi feito contato telefônico e presencial com as pessoas que seriam entrevistadas, apresentando a pesquisa e convidando-as para contribuir com o estudo. Após demonstração de interesse, foi realizada uma explicação da pesquisa de forma mais detalhada e foi feito o agendamento de data para a realização de entrevista coletiva. Foram realizadas duas entrevistas coletivas em função de incompatibilidade de agendas dos entrevistados no mesmo dia e horário. As entrevistas foram realizadas com base no Instrumento nº 1, de forma presencial, sendo gravadas integralmente, com a autorização dos participantes. A primeira entrevista, com 3 especialistas (entrevistados 1 a 3), teve a duração de uma hora e seis minutos. Já a segunda entrevista, com a participação de 2 especialistas (entrevistados 4 e 5), teve a duração de trinta e três minutos. O instrumento mostrou-se adequado para identificar as práticas relacionadas à gestão das informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho na organização. A partir das informações coletadas nessas entrevistas foi possível identificar as pessoas chave da organização que fizeram parte da amostra denominada “gestores”.

Para coletar os dados da terceira amostra deste estudo, composta por gestores do Ministério da Saúde de coordenações subordinadas à Coordenação Geral de Gestão de Pessoas, foi feito contato telefônico e presencial com as pessoas que seriam entrevistadas, apresentando a pesquisa, convidando-as para contribuir com o estudo, explicando que, devido às suas funções na organização, foram identificadas como pessoas chave para participar do estudo. Após demonstração de interesse, foi realizada uma explicação da pesquisa de forma mais detalhada e foi feito o agendamento de data para a realização das entrevistas. As entrevistas foram realizadas com base no Instrumento nº 2, de forma presencial, sendo gravadas integralmente, com a autorização dos participantes. Foram realizadas 3 entrevistas com 5 gestores. A primeira entrevista foi realizada com 2 gestores da

Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal (entrevistados 6 e 7) e teve a duração de dezoito minutos. Já a segunda entrevista, realizada com um gestor da Coordenação de Atendimento de Pessoal (entrevistado 8), teve a duração de vinte e um minutos. Por fim, a entrevista com os gestores da informação da Coordenação de Administração de Pessoal (entrevistados 9 e 10) teve a duração de quinze minutos.

A análise das informações levantadas nas entrevistas foi realizada a partir da análise do conteúdo integral, com base na metodologia proposta por Bardin (1977). A análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” e tem função heurística, à medida que enriquece a pesquisa exploratória e aumenta a capacidade de descoberta (BARDIN, 1977, p. 38). Tendo em vista os objetivos deste estudo, o conteúdo das entrevistas foi analisado buscando identificar a adoção, ou não, de práticas de gestão das informações de pessoal necessárias ao dimensionamento no MS, classificando-as de acordo com os 6 processos do modelo de administração da informação proposto por Choo (2006), que foram utilizados como base para criar as categorias de análise desses conteúdos. As práticas foram classificadas, então, de acordo com a similaridade, finalidade e conteúdo em relação a cada um dos seis processos citados e a análise das categorias foi realizada a partir da identificação de presença de práticas relacionadas a esses processos. As informações coletadas que não estavam relacionadas ao objeto deste estudo foram descartadas.

Para cada categoria de análise, os resultados encontrados foram apresentados separadamente de acordo com os documentos analisados, especialistas em dimensionamento e os tipos de informação de pessoal: informações sobre capacitação, prestadas pelos gestores da CODEP; informações sobre movimentação, prestadas pelo gestor da CAP e as demais informações sobre servidores necessárias ao dimensionamento, prestadas pela Coordenação de Administração de Pessoal (COAPE), conforme serão apresentadas na seção de resultados

e discussão. Os critérios utilizados para gerar os resultados, confirmando a adoção de práticas de gestão das informações de pessoal para o dimensionamento na organização em relação a cada categoria, conforme o modelo adotado, foram:

Quadro 5 - Critérios utilizados para identificar a presença de práticas de gestão das informações de pessoal para o dimensionamento

FORAM ENCONTRADAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE PESSOAL PARA O DFT?	CRITÉRIOS
Sim	1. Quando é identificada a adoção de práticas na organização por pelo menos duas das fontes de informação (evidências nos documentos do projeto, nas entrevistas com os especialistas em dimensionamento ou com os gestores das informações de pessoal no MS).
Não	1. Quando há manifestação ou evidência de que a prática não é adotada pela organização. 2. Quando não foram encontradas manifestações ou evidências em nenhuma das fontes de informação sobre a adoção das práticas.
Parcialmente	1. Quando é identificada a adoção de práticas na organização por uma das fontes de informação (evidências nos documentos do projeto, nas entrevistas com os especialistas em dimensionamento ou com os gestores das informações de pessoal no MS).

Fonte: elaborado pela autora

A partir dos procedimentos metodológicos apresentados nesta seção, serão apresentados a seguir os resultados encontrados e a discussão sobre o tema pesquisado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados e as discussões acerca dos achados deste estudo. A apresentação das práticas encontradas no MS será feita de acordo com as categorias temáticas criadas, com base no processo de administração da informação proposto por Choo (2006): identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação; produtos e serviços de informação; distribuição da informação e uso da informação. Para cada categoria serão apresentados primeiramente os resultados do estudo, com base nas coletas realizadas nas seguintes fontes: análise documental e entrevistas realizadas com especialistas e gestores (entrevistados de 1 a 10). A seguir, serão feitas as discussões. Os resultados serão apresentados comparando os relatos dos entrevistados e o conteúdo dos documentos da organização, além de relacioná-los às práticas de cada categoria.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO

Para identificar as necessidades de informação de pessoal referentes ao processo de dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde, ao analisar os documentos disponibilizados pelo órgão para a realização desta pesquisa, verificou-se que, conforme a metodologia de dimensionamento do órgão, foram desenvolvidos instrumentos de coleta de dados de pessoal, apresentando instruções de preenchimento, quais são as informações necessárias, qual é a finalidade e em que formato devem ser apresentadas como, por exemplo, separadamente por mês e por ano para cada item, gerando assim uma série histórica de informações que serão insumos para gerar os resultados do dimensionamento. As informações de pessoal requeridas, de acordo com os instrumentos de coleta de dados desenvolvidos para o dimensionamento, são: quantidade de servidores lotados na área

dimensionada; quantidade de movimentações entre áreas realizadas; quantidade de desligamentos ocorridos; quantidade de admissões de servidores; quantidade de horas de atividades educativas; quantidade de aposentadorias; quantidade de horas adicionais de trabalho, idade média dos servidores e afastamentos realizados.

De acordo com informações contidas nos relatórios de resultados do dimensionamento, no processo de desenvolvimento da metodologia de dimensionamento da força de trabalho no MS, considerando as necessidades de informação de pessoal para o dimensionamento que foram analisadas pela organização, foi verificado se a organização possuía todas as informações de pessoal necessárias e se poderia gerar novos conhecimentos a partir dos dados existentes, tendo em vista a necessidade de desenvolvimento de um sistema de informação para o dimensionamento, conforme consta nas atas e nos relatórios executivos do projeto. A partir dos documentos analisados, foi identificado o grupo de usuários que necessitam dessas informações, os problemas em relação à demanda informacional foram reconhecidos e a organização entendeu como esses problemas poderiam ser considerados resolvidos. A organização procurou soluções para atender as demandas informacionais de seus clientes de informação e sabia onde procurá-las como, por exemplo, ao demandar o desenvolvimento de um sistema de informação para o dimensionamento ao Departamento de Informática do SUS (DATASUS). Porém, há questões que ainda não foram resolvidas como a ausência de um sistema de informação para o dimensionamento, que ainda não foi desenvolvido.

Segundo os entrevistados 2, 3 e 4, foi verificado que as informações para realizar o dimensionamento foram definidas com base na literatura, considerando os estudos de metodologias já realizados sobre o tema, e nos dados relacionados a pessoal que a organização já possui, mas com algumas adaptações quanto à forma de apresentação. Algumas informações podem ser declaradas ou extraídas a partir de sistemas de informação.

Segundo os entrevistados 2 e 3, essas informações devem ser apresentadas para o mesmo período, por exemplo: para se utilizar um indicador de produção de janeiro, são necessárias informações de pessoal do mesmo mês e, além disso, a periodicidade de coleta deve ser frequente, ou seja, mensal e não anual, para que seja possível identificar as especificidades ocorridas em cada mês. Foi consenso entre os entrevistados de 1 a 5 que as informações de pessoal necessárias ao dimensionamento estão claras e de acordo com os instrumentos de coleta da metodologia do MS. Segundo o entrevistado 2, foram utilizados indicadores da área de gestão de pessoas que afetam as horas disponíveis de trabalho, que acreditavam já ser controlados pela área de Gestão de Pessoas do MS, porém as informações sobre a média de idade dos servidores poderiam ser utilizadas para identificar futuras aposentadorias e são somente complementares para o dimensionamento, conforme

A ideia inicial da idade era funcionar como um mecanismo de previsão para aposentadoria e acabou não sendo utilizada dessa forma. E até onde eu consigo dizer, a informação de idade não foi utilizada na fórmula e é para complementar.

Já as informações sobre os afastamentos são utilizadas para efetuar o cálculo do índice de absenteísmo, informação também utilizada pelo dimensionamento, conforme o entrevistado 5. E segundo o entrevistado 2:

Basicamente, o que as informações dos indicadores de gestão de pessoas querem dizer é, efetivamente, quantas horas as pessoas estão passando dentro da organização para trabalho, por isso que sai toda essa questão de licenças e capacitações, coisas nesse sentido, e a quantidade total de horas.

Conforme os entrevistados 2 e 5, as informações sobre as movimentações de pessoal realizadas entre as áreas do MS estão sob a gestão da Coordenação de Atendimento de Pessoal (CAP), área responsável por esse processo. Já as informações sobre as horas de atividades educativas de servidores que participaram de capacitações, estão sob a responsabilidade da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal (CODEP), área competente para executar as capacitações com temas transversais às áreas do MS. As demais informações de pessoal para o dimensionamento estão sob a gestão da Coordenação de Administração de Pessoal (COAPE). A partir dessas informações, foram definidas as

peças-chave da organização que foram entrevistadas, conforme a seguir: coordenadora da CODEP e líder da equipe responsável pelo processo de educação no MS; coordenador da COAPE e líder da equipe responsável pelo processo de gerar e fornecer informações de pessoal do MS ao dimensionamento e gestor do processo de movimentação de pessoal na CAP.

De acordo com a gestora da CODEP (entrevistado 6), a área é responsável por prestar informações sobre as horas de atividades educativas de servidores que participaram de capacitações, corroborando as afirmações dos entrevistados 2 e 5, conforme relatado na entrevista:

Considerando o modelo adotado, a metodologia adotada pelo Ministério da Saúde, as informações que a área de Desenvolvimento de Pessoal fornece são relativas às atividades de capacitação, às horas que os servidores se dedicam à capacitação.

De acordo com o entrevistado 6, as demandas sobre as necessidades de informação de pessoal referentes à quantidade de horas de atividades educativas dos servidores, insumo para o dimensionamento, foram feitas de forma clara, mas verificou-se que a área é responsável pelas ações de educação com as temáticas transversais do MS e faz o controle e registro dessas informações. Sendo assim, essa Coordenação procurou soluções para atender as demandas informacionais para o dimensionamento como, por exemplo, a busca constante pela sistematização dessas informações, fornecendo os registros sobre as horas de atividades educativas por servidor, referentes às ações de educação desenvolvidas e coordenadas pela área, no que diz respeito à educação formal, no formato requerido pela metodologia de dimensionamento. Porém, são realizadas ações de educação que não são formais, referentes à Política de Educação Permanente no âmbito do SUS, e não há controle do tempo que os trabalhadores estão ausentes da repartição para participar dessas ações, conforme relatado pelo entrevistado 6, a seguir.

São fornecidas informações referentes às ações de educação desenvolvidas e coordenadas pela CODEP, porém, as outras áreas do MS, em alguma medida, também promovem ações de educação que não são coordenadas pela CODEP, sendo desenvolvidas sob a gestão dessas áreas. Outro ponto: estamos falando de

horas de educação formal, educação continuada, porém, são realizadas ações de educação que não são formais, referentes à educação permanente, e não necessariamente há um controle formal do tempo que os trabalhadores estão ausentes da repartição para participar dessas ações. E até mesmo, a ação de educação ocorre dentro dos setores, no momento em que os trabalhadores começam a dialogar sobre os processos de trabalho e a aprender sobre as nuances do processo de trabalho. E não há um controle sobre isso.

Para o entrevistado 8, gestor da CAP, área responsável por realizar a lotação do servidor novo que ingressa na instituição e a “relocação” para o servidor que quer mudar de área no MS (movimentação de servidor), conforme relato apresentado a seguir.

Aqui a gente trabalha com a parte de lotação, que vem de admissão, por chamamento de concurso e as movimentações, que a gente chama de relocação, que é quando o servidor já está numa área e quer mudar para outra.

Segundo esse entrevistado, as demandas informacionais recebidas para o dimensionamento foram feitas de forma clara e analisadas e foram propostas soluções para atendê-las, no formato requerido pela metodologia de dimensionamento, pois não havia a informação pronta nesse formato.

De acordo com o entrevistado 10 (COAPE), as informações prestadas pela COAPE para o dimensionamento são:

Para esse fim são esses indicadores: quantidade de servidores lotados, quantidade de desligamentos, de admissões, as aposentadorias, quantidade de horas adicionais de trabalho, se houver, idade e os afastamentos também dos servidores.

O entrevistado 10 afirmou também que a demanda informacional para o dimensionamento referente às informações prestadas pela área é feita de forma clara. Porém, no início do processo, foi necessário dialogar sobre a demanda com a área gestora para um melhor entendimento sobre o seu conteúdo, para que a área pudesse identificar se havia a informação solicitada e para que pudesse ser proposta uma solução que a atendesse, uma vez que não havia nenhum relatório pronto com as informações solicitadas. E conforme o entrevistado 10:

A gente já debateu no primeiro período quando foi solicitado a primeira vez, então hoje a gente tem esses dados formatados para o levantamento.

Em relação à identificação das necessidades de informação, de acordo com os resultados, foi constatado que foram encontradas práticas sugeridas por Choo (2006) na organização, segundo evidenciado nos documentos analisados citados e nas entrevistas com os especialistas e com os gestores da CODEP, CAP e COAPE, conforme apresentado no Quadro 6. Foi compreendido que as demandas informacionais para o dimensionamento estavam claras, qual era a sua finalidade, como as informações deveriam ter sido apresentadas e em que formato, o que pode ter ocorrido em razão de haver uma metodologia definida com instrumentos de coleta de dados de pessoal desenvolvidos para o dimensionamento. Para atender as demandas informacionais foi verificado que, segundo os documentos analisados e os especialistas e os gestores, para gerar as informações de pessoal para o dimensionamento é uma prática identificar os conhecimentos já existentes no MS e verificar se é possível gerá-las no formato requerido pela metodologia. Além disso, também é uma prática identificada na organização a busca por soluções para atender as necessidades dos clientes de informação, considerando que os gestores sabem onde procurá-las.

Quadro 6 - Práticas de gestão das informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho encontradas no processo de identificação de necessidades de informação

(Continua)

Práticas - Identificação das necessidades de informação	Há práticas de gestão das informações de pessoal para o DFT?				
	Documentos analisados	Especialistas em Dimensionamento	Grupos de informação de pessoal		
			Capacitação	Movimentação	Demais informações de pessoal
1. As necessidades de informação devem estar claras para a organização - qual é a finalidade da informação, como é necessário saber e em que formato deve estar (CHOO, 2006).	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 6 - Práticas de gestão das informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho encontradas no processo de identificação de necessidades de informação

(Conclusão)

Práticas - Identificação das necessidades de informação	Há práticas de gestão das informações de pessoal para o DFT?				
	Documentos analisados	Especialistas em Dimensionamento	Grupos de informação de pessoal		
			Capacitação	Movimentação	Demais informações de pessoal
2. Identificar os conhecimentos existentes na organização e se há novos conhecimentos que podem ser gerados para a organização - deve ser verificado se a organização possui a informação desejada ou se pode gerá-la na forma requerida pelo cliente (CHOO, 2006).	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
3. A organização deve ter meios de procurar soluções. A organização atende as necessidades de seus clientes de informação. A organização sabe onde procurar as soluções (CHOO, 2006).	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: elaborado pela autora.

A partir da análise realizada, considerando os critérios adotados para a identificação da presença de práticas referentes à identificação das necessidades de informação de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho, conforme apresentado no Quadro 7, foi constatado que no MS há 3 práticas adotadas.

Quadro 7 - Resultado final das práticas encontradas no processo de identificação de necessidades de informação

PRÁTICAS - IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO	FOI CONFIRMADA A ADOÇÃO DA PRÁTICA NA ORGANIZAÇÃO?
1. As necessidades de informação devem estar claras para a organização - qual é a finalidade da informação, como é necessário saber e em que formato deve estar (CHOO, 2006).	Sim
2. Identificar os conhecimentos existentes na organização e se há novos conhecimentos que podem ser gerados para a organização - deve ser verificado se a organização possui a informação desejada ou se pode gerá-la na forma requerida pelo cliente (CHOO, 2006).	Sim
3. A organização deve ter meios de procurar soluções. A organização atende as necessidades de seus clientes de informação. A organização sabe onde procurar as soluções (CHOO, 2006).	Sim
TOTAL DE PRÁTICAS DA CATEGORIA IMPLEMENTADAS	3

Fonte: elaborado pela autora

A identificação das necessidades de informação surge a partir de problemas, incertezas e exigências organizacionais e é um processo complexo e ambíguo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CHOO, 2006), sendo que o início do processo para se estabelecer uma estratégia de administração da informação é avaliar as necessidades de informação dos indivíduos e grupos da organização (CHOO, 2006). Em relação a essa categoria, corroborando com esses autores, para Clack et al (2001) as demandas de informações necessárias ao processo de dimensionamento de recursos humanos são estabelecidas de acordo com a metodologia aplicada e precisam estar no formato requerido pela metodologia e disponíveis para atender as necessidades desse processo, conforme afirma Choo (2006).

De acordo com Davenport (1998), a maior parte dos processos de gestão da informação precisam definir quais são as informações necessárias para a organização. Sendo assim, mesmo tendo sido encontradas as práticas citadas em relação à identificação das necessidades de informação e o órgão tenha procurado soluções para atender as demandas informacionais, isso não quer dizer que esse processo seja feito de forma eficiente, pois

como as informações existem, mas não estão no formato necessário para o dimensionamento, há um esforço adicional para gerá-las. Um exemplo disso pode ser o fato do MS não ter um sistema de informação específico para o dimensionamento da força de trabalho, que poderia buscar as informações já existentes e gerar relatórios no formato requerido pela metodologia e de forma automatizada. Para complementar, o *Electric Power Research Institute* (apud DAVENPORT, 1998, p. 173) afirma que:

Nossos depósitos de conhecimento e informações corporativos, vastos e sem aplicação, têm pouco poder quando entopem relatórios, arquivos e bancos de dados. Hoje em dia, informações não faltam. Faltam ferramentas para entregar a informação certa às pessoas certas no tempo certo.

4.2 AQUISIÇÃO DA INFORMAÇÃO

Em relação à aquisição das informações de pessoal para o processo de dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde, de acordo com os relatórios de resultado disponibilizados pelo órgão, verificou-se que essas informações foram coletadas por uma equipe de técnicos especializados e capacitados com experiência no assunto e que possuem acesso a informações importantes e restritas. O processo de coleta envolveu os membros do Comitê Técnico de Acompanhamento do Projeto e técnicos especializados da CGESP. A geração de informações foi possível, pois havia uma grande quantidade de pessoas, com conhecimento especializado que atuou nesse processo. Todas as informações de pessoal coletadas passaram por validações de mais de um ator, para que o processo de dimensionamento recebesse esses insumos. Segundo esses relatórios, as informações referentes às horas de capacitação em atividades educativas são adquiridas pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal (CODEP). Já as informações sobre as movimentações de pessoal entre áreas realizadas no MS são fornecidas pela Coordenação de Atendimento de Pessoal (CAP) e as demais informações de pessoal para o dimensionamento como, por exemplo, a quantidade de servidores lotados na área dimensionada; quantidade de

desligamentos ocorridos; quantidade de admissões de servidores; quantidade de aposentadorias; quantidade de horas adicionais de trabalho e afastamentos realizados são fornecidas pela gestão da Coordenação de Administração de Pessoal (COAPE). Foram identificadas dificuldades em relação à coleta dessas informações, no relatório de resultados da aplicação da metodologia da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas, como a falta de padronização no registro de alguns dados. Por exemplo, as informações sobre as horas de atividades educativas que eram declaradas pelos próprios servidores que participavam dessas ações, às vezes, eram informadas de forma incompleta, pois as pessoas não mencionavam em qual coordenação trabalhavam, apenas registravam a área a qual suas unidades estavam vinculadas, sendo que para o dimensionamento esse dado é considerado para gerar os resultados.

Segundo os entrevistados 1 e 2, as informações de pessoal para o dimensionamento são adquiridas por meio do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE). Já de acordo com o entrevistado 5, as informações de pessoal para realizar o dimensionamento são adquiridas junto à área de Gestão de Pessoas, na qual há sistemas de informação específicos que armazenam as informações de servidores como, por exemplo, o Sistema de Gestão de Pessoas (SIGESP) e o Sistema de Administração de Recursos Humanos (SIARH). Segundo esse entrevistado, na CGESP há pessoas especializadas com conhecimento técnico para extrair essas informações. Por exemplo, um técnico extrai do sistema a informação e o outro a coloca no formato adequado ao instrumento que faz parte da metodologia de dimensionamento da força de trabalho do MS, conforme o relato a seguir.

Pelo que eu lembro a divisão tem sido feita basicamente a pessoa que saber mexer no sistema e baixa as informações e outra pessoa que vai traduzir para o instrumento. São pelo menos duas pessoas, que eu acho que seja pouco para o tanto de informação que a gente levanta.

Na opinião dos entrevistados 4 e 5, era pouca a quantidade de técnicos que geravam essas informações e as colocava no formato requerido pelo dimensionamento e levou-se

muito tempo para se obtê-las. As informações sobre as movimentações de pessoal realizadas são fornecidas pela Coordenação de Atendimento de Pessoal, área responsável por esse processo. Já as informações sobre as horas de atividades educativas de servidores que participaram de capacitações são fornecidas pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal. As demais informações de pessoal para o dimensionamento são fornecidas pela Coordenação de Administração de Pessoal. Conforme relatado pelo entrevistado 4:

A nossa fonte assim, o nosso interlocutor com a organização em si é justamente a CGESP né, que é acionada para conseguir extrair essas informações dentro do que o dimensionamento exige.

De acordo com o entrevistado 7, da CODEP, as informações sobre a quantidade de horas de atividades educativas são adquiridas a partir de registros realizados em uma planilha do excel. Para cada ação de educação realizada há um projeto básico, que tem uma exigência legal, com detalhes de informações sobre essas ações que são realizadas e acompanhadas pela equipe técnica da CODEP. Ao final dessas ações, são gerados relatórios e listas de presença que são registrados nessa planilha, mas as informações pessoais e funcionais das pessoas que participam dessas ações educativas são fornecidas pelos próprios servidores como, por exemplo, o vínculo, o cargo, a matrícula no sistema SIAPE e quem o indicou para participar da capacitação. Segundo relatou o entrevistado 6:

Cada evento, cada ação de educação que é realizada é registrada nessa planilha e esses registros contém um conjunto de informações sobre a ação de educação e dentre eles, a questão das horas da carga horária.

Conforme o entrevistado 8 (CAP), o controle e a aquisição das informações sobre as movimentações efetuadas são realizados com base nos memorandos elaborados pela área para cada vez que o servidor é lotado em uma unidade. Essas informações são registradas em uma planilha, que é atualizada a partir desses memorandos. As informações são atualizadas tempestivamente conforme a demanda de movimentação de servidores para a área. Há 4 pessoas na equipe que cuidam de movimentação. O controle e a aquisição dessas

informações são feitas dessa forma, pois não há um sistema de informação hoje para esse processo de trabalho. Segundo evidenciou esse entrevistado:

Existe aqui a planilha de movimentações, que é o que a gente chama de relotação, e aí a gente tem sempre esses dados atualizados, ou pelo menos procura ter né, e se não, a gente vai buscando através dos memorandos, o que a gente [...] como a gente alimenta a planilha.

O entrevistado 10 (COAPE) declarou que, por não existir um sistema de informação próprio do Ministério da Saúde com as informações que a área presta para o dimensionamento, é utilizada uma base de dados mensalmente fornecida pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, intitulada de fita espelho do sistema SIAPE. São feitas extrações mensais e já foi criado um mecanismo (um modelo) pela área para adquirir essas informações da forma solicitada. Não foram citados os sistemas SIGESP e SIARH, conforme dito pelo entrevistado 5.

Por não existir um sistema para esse fim, a gente utiliza uma base mensal, que nos é fornecida pelo Planejamento, que é a fita espelho. A gente utiliza mês a mês, que é o dado solicitado e já se formatou um mecanismo para adquirir essas informações da forma pedida.

Em relação à aquisição da informação, foi verificado que foram encontradas algumas práticas de gestão da informação citadas por Choo (2006) no MS, conforme evidenciado nos documentos analisados e nas entrevistas com os especialistas e com os gestores da CODEP, CAP e COAPE, conforme apresentado no Quadro 7. Foi constatado que é uma prática comum na organização planejar, monitorar e avaliar as fontes de informação utilizadas, que devem atender as necessidades da instituição, além do fato de que essas fontes para o dimensionamento são variadas, pois esse processo recebe insumos de várias áreas e ainda submete as informações coletadas à validação de gestores das áreas dimensionadas. Porém, para cada área que fornece a informação para o dimensionamento, não há uma variedade de fontes possíveis utilizadas por elas, ficando restritas a no máximo duas fontes cada uma. Sendo assim, não poderia ser considerada uma prática pelas coordenações que fornecem informações para o dimensionamento a utilização de fontes variadas e numerosas, o que

sugere que um sistema que não absorve a variedade do ambiente pode se tornar muito instável, pois somente a variedade de controles pode enfrentar os desafios e as complexidades de seu ambiente e manter sua estabilidade (CHOO, 2006). Isso quer dizer que essas áreas, ao possuírem um número restrito de fontes de informação, podem não produzir insumos confiáveis ou tomar decisões a partir de informações incompletas, conforme demonstrado na fala de um dos especialistas em dimensionamento em relação à confiabilidade dos produtos e serviços de informações de pessoal. Há duas estratégias que poderiam ser utilizadas para resolver essa questão: aumentar a variedade de fontes de informação e atenuar a variação encontrada no ambiente (CHOO, 2006). Segundo esse autor, as organizações podem aumentar sua capacidade de absorver essa variedade utilizando o conhecimento especializado de profissionais da informação e a tecnologia da informação.

Já a coleta das informações envolveu técnicos especializados nos processos de trabalho que prestam informação de pessoal para o dimensionamento. Esses técnicos são capacitados e possuem experiência em seus respectivos processos de trabalho para acessarem informações importantes da organização. Esses achados corroboram as afirmações de Choo (2006, p. 408) quando diz que “as pessoas sempre serão as fontes de informação mais valiosas em qualquer organização”, pois para que seja possível gerar informações, as pessoas precisam conhecer o seu contexto, destacar os elementos importantes e saber interpretar os dados (CHOO, 2006). Segundo os relatórios com os resultados do dimensionamento e os gestores da CODEP, CAP e COAPE (entrevistados 6 a 10), o MS cria canais e rotinas para relatar ou sistematizar as informações de pessoal para o dimensionamento. Já os entrevistados 1 a 5 não mencionaram essa prática, o que sugere que desconhecem as rotinas de trabalho dessas áreas. Não foram encontrados relatos entre os entrevistados e os documentos analisados de que há alguma norma estabelecida e incentivos

à partilha de informações na organização, o que sugere que embora essas áreas gerem informações de pessoal para o dimensionamento, no formato requerido pela metodologia do MS, elas só as fornecem quando são demandadas. Para Choo (2006), o processo de gestão da aquisição de informações necessita de um plano tanto para coletar quanto para partilhar as informações dentro da organização.

Quadro 8 - Práticas de gestão das informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho encontradas no processo de aquisição da informação

(Continua)

Práticas - Aquisição da informação	Há práticas de gestão das informações de pessoal para o DFT?				
	Documentos analisados	Especialistas em Dimensionamento	Grupos de informação de pessoal		
			Capacitação	Movimentação	Demais informações de pessoal
1. A seleção e uso das fontes de informação precisam ser planejados e periodicamente monitorados e avaliados como qualquer recurso vital para a organização. As fontes de informação disponíveis devem atender as necessidades de informação (CHOO, 2006).	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2. As fontes de informação devem ser numerosas e variadas (CHOO, 2006).	Sim	Sim	Não	Não	Não
3. O processo de coleta de informações deve envolver o maior número de pessoas possível - as pessoas sempre serão as fontes de informação mais valiosas da organização (CHOO, 2006).	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 8 - Práticas de gestão das informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho encontradas no processo de aquisição da informação

(Conclusão)

Práticas - Aquisição da informação	Há práticas de gestão das informações de pessoal para o DFT?				
	Documentos analisados	Especialistas em Dimensionamento	Grupos de informação de pessoal		
			Capacitação	Movimentação	Demais informações de pessoal
4. A coleta e partilha de informações pelas fontes humanas da organização deve considerar indivíduos com conhecimentos especializados, capacitados (treinados) com experiência e que possuam acesso a informações importantes (CHOO, 2006).	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
5. A organização deve criar canais e rotinas para relatar e sistematizar as informações (CHOO, 2006).	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
6. A organização deve estabelecer normas e incentivos à partilha de informações (CHOO, 2006).	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: elaborado pela autora.

Diante das evidências encontradas e a partir da análise realizada considerando os critérios adotados para a identificação da presença de práticas referentes à aquisição das informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho, foi verificado que no MS há 5 práticas adotadas, conforme apresentado no Quadro 9. Destas, foi constatado que somente 3 práticas são comuns a todos os entrevistados e segundo os documentos analisados, conforme o Quadro 8. Entretanto, o fato de terem sido encontradas essas práticas não quer dizer que a aquisição das informações de pessoal para o dimensionamento esteja sendo feita da melhor forma ou que não precisa ser melhorada na organização.

Quadro 9 - Resultado final das práticas encontradas no processo de aquisição da informação

PRÁTICAS - AQUISIÇÃO DA INFORMAÇÃO	FOI CONFIRMADA A ADOÇÃO DA PRÁTICA NA ORGANIZAÇÃO?
1. A seleção e uso das fontes de informação precisam ser planejados e periodicamente monitorados e avaliados como qualquer recurso vital para a organização. As fontes de informação disponíveis devem atender as necessidades de informação (CHOO, 2006).	Sim
2. As fontes de informação devem ser numerosas e variadas (CHOO, 2006).	Sim
3. O processo de coleta de informações deve envolver o maior número de pessoas possível - as pessoas sempre serão as fontes de informação mais valiosas da organização (CHOO, 2006).	Sim
4. A coleta e partilha de informações pelas fontes humanas da organização deve considerar indivíduos com conhecimentos especializados, capacitados (treinados) com experiência e que possuam acesso a informações importantes (CHOO, 2006).	Sim
5. A organização deve criar canais e rotinas para relatar e sistematizar as informações (CHOO, 2006).	Sim
6. A organização deve estabelecer normas e incentivos à partilha de informações (CHOO, 2006).	Não
TOTAL DE PRÁTICAS DA CATEGORIA IMPLEMENTADAS	5

Fonte: elaborado pela autora.

4.3 ORGANIZAÇÃO E ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO

Em relação à organização e ao armazenamento das informações para o processo de dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde, conforme os relatórios executivos e os relatórios de resultados do dimensionamento, tendo em vista a forma que as informações de pessoal estão organizadas e armazenadas nas áreas, não foi possível gerá-las diretamente no formato requerido pela metodologia, ou seja, havia limitações para extrair os dados e gerar relatórios com as ferramentas utilizadas. As informações tiveram que ser tratadas para serem apresentadas no formato requerido pela metodologia. No MS, há técnicos do próprio quadro que atuam no processo de administração da informação de pessoal do órgão, sendo responsáveis pela organização e armazenamento desses insumos.

Segundo os entrevistados 1 e 2 (especialistas em dimensionamento), a área de Gestão de Pessoas, responsável pela gestão das informações de servidores necessárias ao dimensionamento, utiliza o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), sistema de informação no qual estão organizadas e armazenadas essas informações. Porém, houve divergência entre os relatos desses entrevistados, pois o entrevistado 1 afirmou que esse sistema não gera relatórios e o entrevistado 2 afirmou que gera. Mas houve consenso no que diz respeito às limitações desse sistema, pois não é possível extrair as informações conforme o usuário necessita, além disso, para extraí-las, segundo o entrevistado 5, é necessário ter conhecimento técnico para isso. A questão é que a informação existe, mas não está organizada no formato requerido pela metodologia de dimensionamento do MS e não está disponível para consulta de usuários com a utilização de filtros e acesso rápido, ademais, não há um repositório integrado dessas informações com outras bases de dados. Sendo assim, foi verificado que os sistemas que contêm informação de pessoal do MS não são flexíveis para captar e gerar informações hoje, mas poderão ser melhorados. De acordo com a fala do entrevistado 5:

Porque os sistemas geralmente têm um formato bem específico de extração, então é que nem ela tinha comentado antes, assim, tem que ter o conhecimento técnico lá do sistema para saber o quão flexível ele vai ser.

De acordo com entrevistada 7, as informações referentes às ações de educação realizadas estão organizadas e armazenadas em uma planilha no excel, que fica em uma pasta eletrônica dessa Coordenação acessada por meio da rede interna do Ministério da Saúde, porém está sendo desenvolvido um sistema de informação para a capacitação que irá melhorar a gestão dessas informações. Essa planilha é acessada somente pela equipe responsável por essas ações, que é quem presta essas informações quando solicitadas. A planilha é padronizada, tem campos fixos e as informações são preenchidas de acordo com campos já definidos. A forma de recuperação das informações nessa planilha é possível,

pois, os dados estão armazenados por ano e por ação educativa e, a partir desses campos predefinidos, a busca é realizada. De acordo com a entrevistada 7, gestora das informações referentes à capacitação:

As informações são armazenadas por anos e por ação educativa. Então, no ano de 2016, a gente tem uma pasta dentro desse diretório comum e lá dentro eu tenho a tabela de relação dos eventos que aconteceram no ano e ali dentro eu tenho todas as informações relativas àquele ano [...]. Ela tem um padrão, ela tem campos fixos e informações, ela não é personalizada de acordo com a ação educativa não, e a gente tem órgãos de controle para responder e a gente precisa de uma informação minimamente padronizada, então ela é toda padronizada. A gente só entra e preenche os campos que já são pré-definidos.

Segundo o entrevistado 8, as informações referentes à movimentação dos servidores do MS estão organizadas e armazenadas em uma planilha eletrônica de lotação e relocação, que constantemente é atualizada pela equipe responsável. As informações são armazenadas separadamente por mês e estão organizadas pelas seguintes informações: nome do servidor, matrícula no sistema SIAPE, a área a qual o servidor está lotado e a área para a qual está indo, conforme evidenciado a seguir no relato do gestor. A forma de se obter as informações desse processo é por meio de filtros nessa planilha, mas se estivessem armazenadas em um sistema informatizado poderiam ser geradas de forma mais qualificada e poderiam ser integradas a outros elementos. De acordo com esse entrevistado:

[...] cada memorando que a gente faz, a gente alimenta a planilha com alguns dados básicos – nome, SIAPE, de onde ela está vindo, para onde ela vai.

O entrevistado 10 afirmou que as informações de pessoal para o dimensionamento fornecidas pela COAPE são organizadas a partir de um modelo previamente definido para que facilite a entrega dessas informações à área demandante. As informações constantes na chamada fita espelho do sistema SIAPE recebem um tratamento e é gerado um banco de dados identificado por mês e por ano e, segundo um dos gestores dessas informações, é essa a forma de organizar a informação. Em relação à recuperação dessas informações, isso hoje é feito de forma trabalhosa tendo em vista a falta de um sistema informatizado, próprio do Ministério da Saúde, que pudesse gerar essas informações para o processo de

dimensionamento da força de trabalho já no formato requerido pela metodologia. Mas, essas informações já estão organizadas de uma forma que busca facilitar a entrega das informações para o dimensionamento, segundo esse entrevistado.

Em relação à organização e ao armazenamento da informação, foram encontradas práticas de gestão da informação citadas por Choo (2006) no MS, conforme evidenciado nos documentos analisados e nas entrevistas com os especialistas e com os gestores das informações de pessoal para o dimensionamento, conforme apresentado no Quadro 9. Verificou-se que a informação existe, mas não está organizada no formato requerido pela metodologia de dimensionamento do MS, assim como afirma Davenport (1998, p. 188): “os documentos preexistentes em uma empresa nem sempre têm o formato certo”. Foi verificado que é uma prática comum no MS a organização e o armazenamento das informações em arquivos eletrônicos e bancos de dados que buscam facilitar sua partilha e recuperação, conforme preconiza Choo (2006) a partir dos documentos analisados e dos relatos dos entrevistados já citados. Foi constatado, também, que não há flexibilidade para gerar as informações de pessoal para o dimensionamento da forma que estão organizadas e armazenadas na instituição, mas, mesmo com essas dificuldades, é possível recuperar essas informações. Além dos especialistas em dimensionamento, todos os gestores entrevistados citaram que a extração das informações de pessoal e a geração de relatórios ou consultas poderiam ser realizadas de forma melhor, sendo que estes afirmaram que isso depende de um sistema informatizado. Ademais, verificou-se que é uma prática comum no MS manter técnicos com conhecimento especializado trabalhando no processo, corroborando as afirmações de Choo (2006).

Quadro 10 - Práticas de gestão da informação encontradas no processo de organização e armazenamento da informação

Práticas - Organização e armazenamento da informação	Há práticas de gestão das informações de pessoal para o DFT?				
	Documentos analisados	Especialistas em Dimensionamento	Grupos de informação de pessoal		
			Capacitação	Movimentação	Demais informações de pessoal
1. As informações adquiridas ou criadas devem ser fisicamente organizadas e armazenadas em arquivos, bancos de dados computadorizados e em outros sistemas da informação para facilitar sua partilha e recuperação (CHOO, 2006).	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2. Os sistemas de informação que armazenam essas informações precisam ser flexíveis para captar informações, apoiar as múltiplas visões que os usuários têm dos dados, conectar itens que são funcionais ou logicamente relacionados e permitir que os usuários explorem padrões e conexões (CHOO, 2006).	Não	Não	Não	Não	Não
3. A organização deve manter especialistas internos como parte do conhecimento armazenado (CHOO, 2006).	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
4. A organização deve elaborar um sistema de classificação que, apesar de rígido, seja flexível para recuperar pesquisas passadas e documentos institucionais (CHOO, 2006).	Não	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: elaborado pela autora

Por meio da análise realizada e considerando os critérios adotados para a identificação da presença de práticas referentes à organização e ao armazenamento das informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho, foram identificadas 3 práticas adotadas pela organização, conforme apresentado no Quadro 11, sendo 2 práticas comuns a todos os entrevistados e evidenciadas nos documentos analisados, conforme o Quadro 10. Foram identificados relatos dos especialistas em dimensionamento e dos gestores da informação de pessoal no MS sobre a melhoria dessas práticas por meio da implementação de sistemas informatizados para os respectivos processos de trabalho.

Quadro 11 - Resultado final das práticas encontradas no processo de organização e armazenamento da informação

PRÁTICAS - ORGANIZAÇÃO E ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO	FOI CONFIRMADA A ADOÇÃO DA PRÁTICA NA ORGANIZAÇÃO?
1. As informações adquiridas ou criadas devem ser fisicamente organizadas e armazenadas em arquivos, bancos de dados computadorizados e em outros sistemas da informação para facilitar sua partilha e recuperação (CHOO, 2006).	Sim
2. Os sistemas de informação que armazenam essas informações precisam ser flexíveis para captar informações, apoiar as múltiplas visões que os usuários têm dos dados, conectar itens que são funcionais ou logicamente relacionados e permitir que os usuários explorem padrões e conexões (CHOO, 2006).	Não
3. A instituição deve manter especialistas internos como parte do conhecimento armazenado (CHOO, 2006).	Sim
4. A organização deve elaborar um sistema de classificação que, apesar de rígido, seja flexível para recuperar pesquisas passadas e documentos institucionais (CHOO, 2006).	Sim
TOTAL DE PRÁTICAS DA CATEGORIA IMPLEMENTADAS	3

Fonte: elaborado pela autora.

Embora tenha sido confirmada a adoção de práticas no MS referentes à organização e ao armazenamento das informações em arquivos eletrônicos e bancos de dados que buscam facilitar sua partilha e recuperação, não há flexibilidade para gerar as informações de pessoal para o dimensionamento (CHOO, 2006). De acordo com as evidências encontradas, as ações para melhorar esse processo são pensadas de forma separada para cada unidade, embora

todas essas áreas façam parte da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas. Isso pode sugerir que ou não há integração entre os processos de trabalho dessas unidades ou não há um diálogo interno voltado para a integração e melhoria dos processos de gestão das informações de pessoal. A instituição deve avaliar essas questões para definir qual seria a melhor abordagem para a melhoria da gestão da informação de pessoal. Embora tenha ocorrido a identificação de práticas relacionadas à organização e ao armazenamento das informações de pessoal para o dimensionamento, os gestores não se mostraram satisfeitos da forma como está estabelecido esse processo.

Para Choo (2006), a forma como a informação está sendo armazenada na instituição é consequência de sua percepção do ambiente, incluindo como são os seus relacionamentos e como avalia os desempenhos. A recuperação da informação visa compreender situações, resolver problemas e facilitar o diálogo na organização (CHOO, 2006). Os sistemas de armazenamento de informações são utilizados para a construção de conhecimento que visa manter especialistas na organização como fonte de conhecimento e estabelecer um sistema de classificação que, mesmo sendo rígido, possa ser minimamente flexível para recuperar pesquisas que já foram feitas e documentos de projetos (CHOO, 2006). Segundo esse autor, a tomada de decisão, na maioria das vezes, gera registros que ficam arquivados na organização, então, formas flexíveis de acessar as informações são imprescindíveis para identificar os motivos pelos quais decisões foram tomadas e avaliar as decisões anteriormente tomadas. Sendo assim, é possível aumentar a flexibilidade disponibilizando instrumentos que possam buscar o conteúdo dos registros armazenados, recuperando essas informações e cruzando documentos semelhantes (CHOO, 2006).

De acordo com Davenport (1998), ao serem criadas categorias de informação é possível estruturá-las e organizá-las e, além disso, isso impacta na forma de se obtê-las. Porém, mesmo definindo categorias adequadas ao contexto e às necessidades da

organização, o ambiente informacional a ser estruturado muda de forma rápida (DAVENPORT, 1998). A classificação é, essencialmente, uma atividade feita por pessoas e é um processo que exige muito esforço e, para se decidir de forma apropriada sobre como as informações devem ser classificadas e armazenadas, os gerentes de informação devem considerar algumas questões como, por exemplo, como o plano de classificação seria mantido e atualizado pela organização (DAVENPORT, 1998). A categorização considera diversos elementos como a estratégia, a política, os comportamentos, as equipes de apoio e a arquitetura da informação, sendo assim, uma abordagem que utilize uma metodologia é útil para a organização, pois fornece subsídios para tratar os diversos elementos envolvidos (DAVENPORT, 1998).

4.4 PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Para tratar dos produtos e serviços referentes às informações de pessoal da organização para o processo de dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde, ao analisar os relatórios com os resultados do dimensionamento, foi constatado que foram necessários produtos e serviços de diversas áreas como, por exemplo, da CODEP, da CAP e da COAPE para que fosse possível realizar o dimensionamento da força de trabalho. Em relação aos atributos que agregam valor à informação de pessoal que estava sendo tratada – facilidade de uso, redução de ruído, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e de custo (TAYLOR, 1986) – para esses produtos e serviços, verificou-se que não foram encontradas nos documentos analisados todas essas características citadas para que pudessem ter sido bem avaliados, contemplando a percepção do usuário sobre os produtos. De acordo com os relatórios de resultados e os relatórios executivos, não havia informação de pessoal pronta para o dimensionamento no formato requerido pela metodologia, a informação teve que ser gerada por todas as áreas envolvidas no processo, houve registros

de atrasos em algumas entregas e as informações recebidas tiveram que ter um tratamento adicional para que ficassem no formato dos instrumentos de coleta estabelecidos, ou seja, dos 5 atributos citados, somente 2 foram identificados de acordo com a análise documental: facilidade de uso e adaptabilidade. Portanto, apesar dos problemas encontrados nos produtos e serviços de informação de pessoal para o dimensionamento desenvolvidos pelas áreas da CGESP, as necessidades desse processo foram atendidas.

Segundo os relatos dos entrevistados 1 a 5, especialistas em dimensionamento, em relação aos produtos e serviços, foi verificado que não foram encontrados todos os atributos que agregam valor à informação de pessoal. Segundo o entrevistado 5, houve demora na entrega dos produtos, não havia informação de pessoal no formato necessário ao dimensionamento, ou seja, a informação teve que ser gerada por todas as áreas da CGESP envolvidas no processo para atender ao dimensionamento, e as informações recebidas tiveram que ter um tratamento adicional para que ficassem no formato requerido pela metodologia. Foi relatado pelo entrevistado 2 que não foi feita nenhuma avaliação quanto à confiabilidade das informações prestadas, mas foram consideradas válidas para o dimensionamento, porém, segundo o entrevistado 1, algumas estariam incompletas como, por exemplo, as informações de horas de atividades educativas (capacitação) prestadas pela CODEP, pois, ficam limitadas às ações realizadas somente pela área de gestão de pessoas e deveriam ser complementadas com informações de outras áreas do MS que, em alguma medida, possibilitam a participação de seus servidores em outras ações de capacitação, mas isso não é contabilizado para o dimensionamento. Além disso, de acordo com o relato do entrevistado 1 sobre os produtos e serviços de informação para o dimensionamento:

Considerando o grau de maturidade da organização para a produção dessas informações, eu acho que o dimensionamento vem forçando um pouco a produção de informação que a organização já deveria ter, então eu acho que nesse momento começa a se criar uma linha de base, inclusive para essas comparações com padrões de referência e também para criar padrões dentro da própria instituição, uma linha de base da própria instituição. O padrão de referência são instituições melhores. Devemos comparar com as melhores ou com a literatura para partir de onde, já que não se fazia isso antes.

Dos 5 atributos que agregam valor à informação de pessoal já citados somente foram identificados nos relatos dos especialistas em dimensionamento (entrevistados 1 a 5): facilidade de uso e adaptabilidade. Sendo assim, embora tenham sido identificados problemas em relação aos produtos e serviços de informação de pessoal para o dimensionamento desenvolvidos pelas áreas da CGESP, as necessidades desse processo foram consideradas atendidas.

Conforme a entrevistada 6, em relação aos produtos e serviços de informação referentes às horas de atividades educativas de unidades dimensionadas elaborados pela área, não há problemas na geração, a preocupação para o dimensionamento é conseguir retratar a realidade, pois as ações de educação não são realizadas somente pela CODEP, corroborando o relato do entrevistado 1. Para o dimensionamento, essa informação deve ser coletada junto às áreas que desenvolveram ações de educação para se obter um retrato mais fidedigno de quantas horas o servidor ficou afastado participando de ações de educação, conforme evidenciado no relato do entrevistado 6:

A única coisa que de fato tem que ser uma preocupação para o dimensionamento é de retratar, de conseguir retratar a realidade a partir da coleta da informação de educação, não só das ações de educação continuada registradas, mas de fazer essa coleta junto às outras unidades, das ações que são feitas por elas e que demandam que os servidores fiquem afastados das suas atividades diárias para poder realizar essas ações. Porque daí eu teria um retrato mais fidedigno do tempo que os trabalhadores ficam em processo de capacitação.

Considerando os atributos que agregam valor à informação de pessoal citados nesta seção, conforme os relatos da entrevistada 6, os produtos gerados não apresentam todas as características para que possam ser considerados de qualidade, pois não consideram a cobertura completa do assunto (CHOO, 2006). Não houve relatos em relação aos outros atributos. Sendo assim, embora tenham sido identificados problemas em relação à qualidade dos produtos e serviços de informação de pessoal para o dimensionamento desenvolvidos pela CODEP, as necessidades desse processo foram consideradas atendidas.

De acordo com o entrevistado 8, o produto gerado pela área para o dimensionamento, uma planilha com informações sobre a movimentação de servidores, apresenta informações fidedignas, pois é necessário que o servidor passe pela CAP para efetuar a mudança de lotação e é gerado um memorando encaminhando-o à nova área, sendo assim, o controle é feito de forma periódica a partir desses memorandos. E segundo esse entrevistado, sobre o produto gerado pela área:

É um relatório com informações fidedignas, pois a informação sempre passa pela área, que faz o controle periodicamente, diante dos memorandos que são apresentados, pois ninguém vai para outras áreas sem esse memorando.

Porém, os produtos elaborados pela área seriam mais qualificados se houvesse um sistema informatizado que pudesse integrar dados e gerar outros tipos de informação que não são possíveis de serem produzidos ainda, a partir somente dessa planilha, integrando-os a outros processos de trabalho da área como, por exemplo, os afastamentos, as faltas e até mesmo relacionando-os às informações referentes à perícia médica, como a Classificação Internacional de Doenças (CID), conforme o relato a seguir do entrevistado 8.

Mas os produtos e serviços de informação seriam mais qualificados se houvesse um sistema de informação que pudesse integrar dados e gerar outros tipos de informação que não são possíveis de serem geradas hoje, somente com a planilha, integrando as informações a outros processos de trabalho da área.

Tendo em vista o relato desse entrevistado, não foram identificados elementos que pudessem considerar como prática implementada pela área a elaboração de produtos e serviços de informação com todos os atributos que agregam valor à informação. Porém, as necessidades desse processo foram consideradas atendidas, pois o produto da CAP foi gerado para o dimensionamento da força de trabalho.

Segundo o entrevistado 10, que desenvolve os produtos e serviços com as demais informações de pessoal necessárias ao dimensionamento, já citadas anteriormente, as necessidades desse processo são consideradas atendidas, depois de um alinhamento com os

gestores desse processo, conforme relato apresentado a seguir, sobre os produtos elaborados pela área.

Acredito que a informação hoje, depois da gente reunir com a área, sempre que solicitado, a gente já chegou a um nível de entendimento, porque no começo era uma coisa meio que ninguém conhecia direito, aí foi se formando, e acho que hoje as informações que chegam já estão de forma mais clara, melhor para que o usuário, no caso a área que vai fazer, executar o dimensionamento já entende melhor aquilo que chega né.

Em relação à confiabilidade dos produtos elaborados pela COAPE, segundo o entrevistado 9, hoje com a integração de algumas informações de sistemas internos da área de gestão de pessoas do MS, a exemplo do Sistema de Registro Eletrônico de Frequência do MS (SIREF), são geradas algumas limitações para os servidores, no caso de identificação de informações que não estão compatíveis. Então, para esse entrevistado, o servidor está sempre buscando manter seus dados funcionais atualizados, para que não tenha problemas administrativos. O relato a seguir, desse entrevistado, evidencia essas questões.

O que melhorou muito a qualidade da informação é a integração dos sistemas, por exemplo, se um servidor tiver de férias aí ele não consegue gerar uma passagem. Então, se tiver alguma informação equivocada no sistema, nós somos cobrados pra acertar no SIAPE.

Nessa unidade, não havia informação de pessoal no formato requerido pelo dimensionamento, ou seja, a informação teve que ser gerada para atender a esse processo, conforme já relatado pelo entrevistado 10. Considerando os atributos citados, para os produtos gerados pela COAPE não foram identificados elementos que pudessem considerar como prática implementada pela área a elaboração de produtos e serviços de informação com todos os atributos que agregam valor à informação.

Conforme evidenciado nos documentos analisados citados nesta seção e nas entrevistas com os especialistas e com os gestores da CODEP, CAP e COAPE, já relatadas, foi verificado que a prática de gestão da informação mencionada por Choo (2006), que sugere que devem ser elaborados produtos e serviços de informação que atendam às necessidades dos respectivos clientes, conforme demonstrado no Quadro 11, foi encontrada

em todos os relatos, ou seja, pode ser considerada uma prática comum na organização. Já no que diz respeito aos atributos que agregam valor à informação para gerar os produtos, de acordo com as evidências, não foram identificados elementos suficientes que pudessem considerar como prática implementada na organização, divergindo do que recomenda Choo (2006). Porém, tendo em vista que o processo de dimensionamento da força de trabalho na organização está implementado há apenas 2 anos, isso sugere que há práticas ainda incipientes, mas que podem ser implementadas de forma integral e, de acordo com Davenport (1998, p. 187), “o ato de encontrar a melhor forma faz parte da rotina da informação”. Sendo assim, para esta categoria, das duas práticas sugeridas pela literatura, foi identificada que 1 é adotada pela organização, conforme apresentado no Quadro 13.

Quadro 12 - Práticas de gestão da informação encontradas no processo de desenvolvimento de produtos e serviços de informação

Práticas - Desenvolvimento de produtos e serviços de informação	Há práticas de gestão das informações de pessoal para o DFT?				
	Documentos analisados	Especialistas em Dimensionamento	Grupos de informação de pessoal		
			Capacitação	Movimentação	Demais informações de pessoal
1. A organização deve gerar uma mistura equilibrada de produtos e serviços de informação que possam atender as necessidades de informação de seus membros (TAYLOR, 1986).	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2. Os produtos e serviços de informação devem ser desenvolvidos como qualidades que agregam valor à informação que está sendo processada - facilidade de uso, redução de ruído, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e de custo (CHOO, 2006).	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 13 - Resultado final das práticas encontradas no processo de desenvolvimento de produtos e serviços de informação

PRÁTICAS - DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	FOI CONFIRMADA A ADOÇÃO DA PRÁTICA NA ORGANIZAÇÃO?
1. A organização deve gerar uma mistura equilibrada de produtos e serviços de informação que possam atender as necessidades de informação de seus membros (CHOO, 2006).	Sim
2. Os produtos e serviços de informação devem ser desenvolvidos como qualidades que agregam valor à informação que está sendo processada - facilidade de uso, redução de ruído, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e de custo (CHOO, 2006).	Não
TOTAL DE PRÁTICAS DA CATEGORIA IMPLEMENTADAS	1

Fonte: elaborado pela autora.

4.5 DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO

Em relação à distribuição das informações de pessoal para o processo de dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde, de acordo com o relatório de resultados do dimensionamento na CGESP, foi verificado que as coordenações CODEP, CAP e COAPE enviavam as informações para a CGESP, mas, nem sempre essas informações eram disponibilizadas no prazo solicitado às pessoas que precisavam acessá-las, sendo registrados atrasos na entrega, o que impactou na geração dos resultados desse processo. As informações de pessoal, considerando o seu significado para a organização e para o processo, foram assuntos tratados em diversas reuniões realizadas entre o Comitê Técnico de Acompanhamento do Projeto e os pesquisadores da UnB, segundo as atas de reunião analisadas, pois são insumos que impactam diretamente na geração dos resultados do dimensionamento.

O entrevistado 2, em relação à distribuição da informação, relatou que não há um acesso direto ao sistema que gera essas informações, ou seja, quem faz o dimensionamento da força de trabalho na organização não tem acesso ao sistema e o ideal, seria que tivesse,

conforme o trecho de seu relato apresentado a seguir. Porém, foi levantada ainda por esse entrevistado, a questão da segurança da informação, pois as informações de pessoal são consideradas sensíveis e deve se ter o cuidado para não as disponibilizar indevidamente. A informação, portanto, necessita de intermediários para ser extraída do sistema e só há uma pessoa trabalhando nesse processo, ratificando o relato do entrevistado 10 (COAPE).

O ideal seria que a equipe de dimensionamento acesse diretamente a informação, mas teria a questão da segurança da informação, pois as informações de pessoal são consideradas sensíveis e deve se ter o cuidado para não disponibilizá-las indevidamente. Porém o sistema SIAPE não é um sistema fácil de ser utilizado, mesmo que a equipe de dimensionamento tivesse acesso. A informação, portanto, necessita de intermediários para ser extraída, e só tem uma pessoa que pode extrair a informação.

Além disso, segundo o entrevistado 5, a extração e a organização adequada dessas informações são feitas de forma demorada e elas são disponibilizadas por *email* ou dispositivo portátil de armazenamento - *pendrive*. A seguir, é apresentado um trecho do relato do entrevistado 1 em relação à forma de se acessar essas informações, que evidencia as fragilidades desse processo.

Não é um sistema em que eu entro lá, uma espécie de sala de situação, que eu entro lá e escolho os critérios que eu quero para a produção da informação. Não é assim. E, além disso, eu não tenho uma equipe em número suficiente capaz de produzir essa informação e distribuir essa informação, seja para uso do processo de dimensionamento, seja para uso de qualquer outro processo.

De acordo com entrevistada 7, as informações referentes às horas de atividades educativas de cada unidade que estão numa planilha em excel, numa pasta eletrônica na rede interna do MS, só são acessadas pela equipe de educação, ou seja, o usuário não tem acesso direto a essa planilha. Essas informações são prestadas por essa equipe e a distribuição é feita, geralmente, por meio de *email*, mas podem ser disponibilizadas também por memorandos. Segundo essa entrevistada, quando o sistema informatizado para esse processo estiver desenvolvido, haverá um perfil de consulta para as pessoas que precisam obter essa informação.

Para o entrevistado 8, as informações referentes à movimentação que estão numa planilha que fica armazenada em uma pasta eletrônica na rede interna do MS, conforme já citado anteriormente, e só são acessadas pela equipe desta Coordenação conforme relato apresentado a seguir, ou seja, o usuário não possui acesso direto a essas informações, que são disponibilizadas somente por *email*.

Os arquivos estão em uma pasta compartilhada em rede, na qual todos da coordenação têm acesso. O acesso é fácil para a equipe.

Para o entrevistado 10, as informações de pessoal para o dimensionamento fornecidas pela área também são distribuídas somente por *email* e não estão disponíveis diretamente para os usuários que precisam acessá-las. A equipe que gera essas informações foi reduzida e há somente um técnico responsável por gerar essas informações e é somente ele quem as acessa e distribui à equipe responsável por fazer o dimensionamento da força de trabalho no MS.

Quanto à distribuição das informações, foi constatado que não foram encontradas as práticas de gestão da informação citadas por Choo (2006) no MS, conforme evidenciado nos documentos analisados citados nesta seção e nas entrevistas com os especialistas e com os gestores entrevistados, como disposto nos Quadros 14 e 15. Isso indica que há fragilidades na distribuição das informações de pessoal necessárias ao dimensionamento na organização, pois, segundo Choo (2006, p. 414), o intuito desse processo é “promover e facilitar a partilha de informações, que é fundamental para a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisão” e isso não está ocorrendo no MS. Uma questão que deve ser objeto de reflexão pela instituição estudada é que é gerado todo um esforço para produzir informações de pessoal para o dimensionamento, pois, conforme já citado, apesar de haver informações, elas não estão no formato adequado ao dimensionamento e, algumas vezes, demoram a ser produzidas, porém, se há falhas na distribuição como os clientes terão acesso aos produtos dos quais necessitam? Além disso, o investimento tecnológico da

organização impacta na distribuição de forma direta (DAVENPORT, 1998), o que foi observado nos relatos dos entrevistados, pois todos citaram que para melhorar seus processos de trabalho seria preciso desenvolver sistemas de informação que atendessem suas necessidades. A organização deve fazer uma escolha estratégica sobre como deve ser feita a distribuição e deve considerar alguns aspectos como, por exemplo, se as informações precisam ser divulgadas aos clientes ou se eles devem procurá-las (DAVENPORT, 1998), o que foi constatado no estudo, que as informações são procuradas por eles. Sendo assim, definir como será o processo de distribuição pode ajudar a identificar quais são os meios mais adequados para isso (DAVENPORT, 1998).

Quadro 14 - Práticas de gestão da informação encontradas no processo de distribuição da informação

Práticas - Distribuição da informação	Há práticas de gestão das informações de pessoal para o DFT?				
	Documentos analisados	Especialistas em Dimensionamento	Grupos de informação de pessoal		
			Capacitação	Movimentação	Demais informações de pessoal
1. As informações devem estar disponíveis para as pessoas que precisam acessá-la, no momento que precisam, no local e formato adequados (CHOO, 2006).	Não	Não	Não	Não	Não
2. A organização deve possuir canais de transferência de informação diversificados (CHOO, 2006).	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 15 - Resultado final das práticas encontradas no processo de distribuição da informação

PRÁTICAS - DESENVOLVIMENTO DE DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO	FOI CONFIRMADA A ADOÇÃO DA PRÁTICA NA ORGANIZAÇÃO?
1. As informações devem estar disponíveis para as pessoas que precisam acessá-la, no momento que precisam, no local e formato adequados (CHOO, 2006).	Não
2. A organização deve possuir canais de transferência de informação diversificados (CHOO, 2006).	Não
TOTAL DE PRÁTICAS ENCONTRADAS NA CATEGORIA	0

Fonte: elaborado pela autora.

4.6 USO DA INFORMAÇÃO

Para tratar do uso das informações de pessoal da organização para o processo de dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde, ao analisar os relatórios de resultados do dimensionamento, as apresentações realizadas e o material utilizada para capacitação, foi constatado que essas informações são utilizadas para gerar os resultados da etapa quantitativa da metodologia de dimensionamento, que a partir desses insumos, apresenta o quantitativo de trabalhadores necessários às áreas dimensionadas. Os documentos analisados propõem ainda que as informações utilizadas para gerar os resultados do dimensionamento podem ser utilizadas como instrumentos de gestão, dando subsídios à tomada de decisão e gerando insumos para outros subsistemas de gestão de pessoas, além do planejamento para a ocupação dos espaços físicos da organização.

Em relação ao uso das informações, de acordo com o entrevistado 2, foi verificado que, do ponto de vista de gestão de pessoas, essas informações têm potencial para serem utilizadas para outros fins, pois são indicadores que a área de gestão de pessoas pode utilizar para definir estratégias de atuação. E essas informações combinadas podem gerar insumos importantes para a área a depender de qual é o objetivo de uso. Esse entrevistado ao ser

questionado sobre como ocorre o uso das informações sobre o dimensionamento no MS e se essas informações agregam valor ou geram conhecimento para a organização, foi dada a seguinte resposta:

Do ponto de vista do dimensionamento, essa informação sozinha não. Ela sempre é aplicada em cima dos resultados de processo e juntas elas formam a informação necessária para ter valor do ponto de vista do dimensionamento. Mas do ponto de vista de informação de gestão de pessoas, têm potencial sim de utilização dessas informações [...] eles são indicadores que a área de gestão de pessoas pode utilizar para traçar certas estratégias. Vou dar um exemplo aqui didático somente: se eu estou tendo um alto grau de absentéismo, pode ser que se eu investir numa política de qualidade de vida no trabalho eu possa diminuir esse indicador.

De acordo com o entrevistado 5, apesar de serem utilizados dados descritivos para o dimensionamento, é possível fazer algumas inferências a partir deles como, por exemplo, se a média de idade for alta, isso pode indicar que algum servidor irá se aposentar em breve. Para o dimensionamento, essa informação não é usada de forma direta, mas pode servir para levantar questões importantes para a gestão, outros projetos e processos de trabalho da organização, conforme o relato desse entrevistado apresentado a seguir.

São dados descritivos, mas é possível fazer algumas inferências a respeito deles. Exemplo: se a média de idade é alta, pode pensar que alguém vai se aposentar em breve. Para o dimensionamento, essa informação não é usada de forma direta, mas pode servir para levantar questões importantes para a gestão, outros projetos, processos de trabalho além do dimensionamento.

Para a entrevistada 6, sobre o uso das informações referentes às ações de capacitação prestadas pela CODEP, além das demandas recebidas para o processo de dimensionamento da força de trabalho são recebidas demandas de outras áreas da organização e de órgãos de controle que se utilizam desse conteúdo. Em relação às ações que são desenvolvidas na área para facilitar o uso da informação produzida, a entrevistada 7 afirmou que está sendo desenvolvido um sistema de informação para gerir as ações de educação, desde 2012. Porém, há diversas dificuldades nesse projeto, que se estendem para além da área de gestão de pessoas, e há fragilidades na organização relacionadas ao desenvolvimento de ferramentas que dão suporte aos processos de trabalho, conforme relatado a seguir pela entrevistada 7.

Esse sistema de educação que está sendo construído, ele vem se arrastando esse desenvolvimento desde 2011, 2012, mas 2012 que começou nessa versão nova. Considerando que já tem 6 anos e a gente sequer conseguiu colocar no ar o módulo inicial que é o módulo de planejamento, verifica-se assim uma fragilidade muito grande na instituição para desenvolver sistemas que basicamente estão popularizados nas outras instituições, porque qualquer instituição hoje, escola, vários órgãos já tem um sistema desses, a gente aqui no Ministério da Saúde tem muita dificuldade, muita fragilidade para construir essas soluções de suporte aos processos de trabalho. Então, isso, que não é só desse processo de trabalho, é de vários outros processos de trabalho, porque não é razoável que um sistema de gestão da informação de educação demore mais de 6 anos para ser desenvolvido.

Segundo o entrevistado 8, as informações de movimentação de servidores são utilizadas no âmbito da própria Coordenação, para outros processos de trabalho da área e para o dimensionamento de pessoal, conforme relatado a seguir. No momento, não existe ação em andamento visando facilitar o uso da informação produzida e não há sistema informatizado que trata da movimentação de pessoal na área e nenhuma previsão de ações de melhoria nesse sentido.

O dimensionamento vai ajudar a qualificar o trabalho desenvolvido pela área, pois vai fornecer informações que serão importantes para os processos de trabalho executados na área, como por exemplo, o de movimentação. Vai ajudar a identificar se uma área precisa ou não de mais pessoas.

Segundo o entrevistado 10, além das demandas recebidas pela área de gestão de pessoas, recebem demandas informacionais de diversas áreas da organização, ou seja, as informações prestadas pela área são utilizadas para diversos processos de trabalho. Mesmo com as dificuldades colocadas pela área, conforme citado anteriormente, no momento, não há nenhuma ação em curso que visa facilitar o uso da informação produzida.

Quanto ao uso das informações, foi encontrada uma prática de gestão da informação citada por Choo (2006) no MS, conforme evidenciado nos documentos analisados citados e nas entrevistas com os especialistas e com os gestores entrevistados (Quadros 16 e 17). A prática encontrada diz respeito ao que pode ser feito com as informações pela organização, ou seja, podem ser utilizadas para dar sentido às suas ações e gerar conhecimento, pois possuem diversos significados (CHOO, 2006). Não foi caracterizada como prática na organização desenvolver métodos e processos com um grau de flexibilidade da informação

elevado e que facilitem a avaliação e as trocas de representações entre as pessoas (CHOO, 2006).

De acordo com os achados, conforme exposto nesta seção, foi evidenciado que o processo de dimensionamento se utiliza das informações de pessoal para gerar seus resultados e que há clareza que elas podem ser usadas, também, como instrumentos de gestão, dando subsídios à tomada de decisão e gerando insumos para outros subsistemas de gestão de pessoas, além do planejamento para a ocupação dos espaços físicos da organização, entre outros, corroborando as afirmações de Vianna et al (2013) quando diz que é possível estimar os recursos a serem gastos com formação e capacitação e, ainda, em infraestrutura e equipamentos. Para os gestores entrevistados, fica claro também que a informação de pessoal não é só utilizada para o dimensionamento como também para prestar informações sobre órgãos de controle, além de atender demandas informacionais internas. De acordo com Davenport (1998, p. 194) “a informação de nada servirá até que seja utilizada”. Para esse autor, o uso é a última etapa do processo de gestão da informação. Diante disso, os resultados indicam que as práticas relacionadas ao uso da informação de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho ainda estão incipientes, porém, esse processo ainda é novo na organização.

Quadro 16 - Práticas de gestão da informação encontradas no processo de uso da informação

Práticas - Uso da informação	Há práticas de gestão das informações de pessoal para o DFT?				
	Documentos analisados	Especialistas em Dimensionamento	Grupos de informação de pessoal		
			Capacitação	Movimentação	Demais informações de pessoal
1. O uso da informação deve criar significado, construir padrões de conhecimento para a organização e definir padrões de ação (CHOO, 2006).	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2. A organização deve desenvolver métodos e processos com um alto grau de flexibilidade da informação e que facilitem a avaliação e as trocas de representações entre os indivíduos (CHOO, 2006).	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 17 - Resultado final das práticas encontradas no processo de uso da informação

PRÁTICAS - USO DA INFORMAÇÃO	FOI CONFIRMADA A ADOÇÃO DA PRÁTICA NA ORGANIZAÇÃO?
1. O uso da informação deve criar significado, construir padrões de conhecimento para a organização e definir padrões de ação (CHOO, 2006).	Sim
2. A organização deve desenvolver métodos e processos com um alto grau de flexibilidade da informação e que facilitem a avaliação e as trocas de representações entre os indivíduos (CHOO, 2006).	Não
TOTAL DE PRÁTICAS ENCONTRADAS NA CATEGORIA	1

Fonte: elaborado pela autora.

4.7 RESUMO DOS RESULTADOS

De acordo com os achados deste estudo, será apresentado a seguir o resumo dos resultados encontrados por categoria, referentes aos processos do modelo de administração da informação de Choo (2006). Os resultados mostram que há 13 práticas implementadas

pela organização, 6 que ainda não foram implementadas e que nenhuma prática foi implementada parcialmente, considerando os critérios que confirmam a adoção de práticas utilizados para este estudo. O único processo que teve todas as práticas, identificadas a partir do modelo de administração da informação proposto por Choo (2006), adotadas pela organização foi o de identificação das necessidades de informação e o que não teve nenhuma prática adotada foi o de distribuição da informação.

Quadro 18 - Resultado final das práticas encontradas no processo de administração das informações de pessoal para o dimensionamento

CATEGORIAS	RESULTADOS		
	Práticas implementadas	Práticas não implementadas	Práticas implementadas parcialmente
1. Identificação das necessidades de informação	3	0	0
2. Aquisição da informação	5	1	0
3. Organização e armazenamento da informação	3	1	0
4. Produtos e serviços de informação	1	1	0
5. Distribuição da informação	0	2	0
6. Uso da informação	1	1	0
TOTAL	13	6	0

Fonte: elaborado pela autora.

A ausência de boas práticas implementadas pela organização no processo de distribuição da informação pode estar sendo causada: pela falta de um processo estabelecido de gestão das informações de pessoal para o dimensionamento; pela necessidade de adequações dessas informações para o processo de dimensionamento, que precisam estar no formato requerido pela metodologia, levando-se muito tempo para serem produzidas dessa forma; pelo acesso à informação, que não é dado diretamente para a equipe responsável pelo dimensionamento; pela complexidade que está envolvida na geração dessas informações, pois são produzidas por técnicos especializados e, por fim, pela ausência de sistemas de informação que atendam às necessidades desses processos de trabalho na organização.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral avaliar a administração das informações de pessoal do Ministério da Saúde necessárias ao dimensionamento da força de trabalho desse órgão, a partir do modelo de administração da informação proposto por Choo (2006). A partir das análises realizadas foi possível verificar a adoção de práticas de gestão da informação no órgão em 6 processos desse modelo. Porém, embora tenham sido encontradas diversas práticas já implementadas, foi verificado que há diversos problemas quanto à gestão das informações de pessoal como, por exemplo, a distribuição da informação demonstra fragilidades e há limitações para implementar melhorias relacionadas ao desenvolvimento de sistemas informatizados, ou seja, a organização deve investir em tecnologia da informação para melhorar suas práticas de gestão dessas informações. Além disso, a partir da análise das evidências, foi possível inferir que não há um processo estabelecido na organização para a gestão das informações de pessoal para o dimensionamento, o que pode impactar também na distribuição das informações.

Os objetivos desta pesquisa foram alcançados, conforme apresentado no Quadro 19.

Quadro 19 - Resultados dos objetivos do estudo

(Continua)

OBJETIVOS		RESULTADOS
GERAL	Avaliar a administração das informações de pessoal do Ministério da Saúde necessárias ao dimensionamento da força de trabalho desse órgão.	Foi avaliado o processo de administração das informações de pessoal e verificou-se que há 13 práticas implementadas, 6 não implementadas pela organização e nenhuma implementada parcialmente. Há fragilidades nesse processo, que necessita da realização de melhorias por parte do órgão.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 19 - Resultados dos objetivos do estudo

(Conclusão)

OBJETIVOS		RESULTADOS
ESPECÍFICOS	1. Verificar quais são as práticas para a identificação e aquisição das informações de pessoal no MS necessárias ao dimensionamento da força de trabalho.	Verificou-se que há 3 práticas para a identificação das necessidades de informação no MS, sendo todas adotadas pela organização. Já para a aquisição das informações, foram verificadas 6 práticas, sendo 5 implementadas.
	2. Verificar quais são as práticas referentes à organização e armazenamento das informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho no órgão.	Verificou-se que há 4 práticas para a organização e armazenamento das informações no MS, sendo que 3 foram implementadas.
	3. Identificar quais são as práticas para o desenvolvimento de produtos e serviços de informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde.	Verificou-se que há 2 práticas para desenvolvimento de produtos e serviços de informação no MS, sendo 1 implementada.
	4. Verificar quais são as práticas para distribuir e utilizar as informações de pessoal necessárias ao dimensionamento da força de trabalho na instituição.	Verificou-se que há 2 práticas para a distribuição das necessidades de informação no MS, sendo que nenhuma foi adotada pela organização. Para o uso das informações, foi verificado que há 2 práticas, sendo uma já implementada.

Fonte: elaborado pela autora.

Diante disso, este estudo apresenta algumas contribuições. Inicialmente aborda questões referentes à gestão da informação no contexto do dimensionamento da força de trabalho em uma instituição pública, contribuindo para que seja ampliada a discussão sobre esse tema. Há ainda uma escassez de estudos relacionando gestão da informação à dimensionamento da força de trabalho. Além disso, foram encontradas práticas de gestão da informação identificadas na literatura na organização estudada. Em termos práticos, esse estudo pode auxiliar o MS na organização e gestão das informações de pessoal, contribuindo para que esse processo seja melhorado e, conseqüentemente, a prestação dos serviços pela área de gestão de pessoas, além de fortalecer as práticas e os resultados da organização, pois essas informações são utilizadas não só para o dimensionamento de força de trabalho, mas por outros processos de trabalho, além da área de gestão de pessoas.

Este estudo também apresentou limitações que devem ser expostas. A pesquisa foi baseada nas práticas de somente um modelo de administração da informação, foi realizado num contexto específico de um órgão da administração pública, não podendo ter seus resultados generalizados. Considerando que o processo de dimensionamento é relativamente novo no órgão, há pouco conhecimento a respeito e poucas pessoas envolvidas. Além disso, tendo em vista a limitação temporal para a realização do estudo, não foi possível investigar as práticas de administração da informação de pessoal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, órgão gestor do sistema SIAPE.

A partir do estudo realizado, recomenda-se que a organização estabeleça um processo de gestão das informações de pessoal, identifique quais são os envolvidos, que mapeie os problemas que ocorrem, implemente a gestão de riscos e procure junto à gestão e à área de tecnologia da informação estabelecer um diálogo para que seja possível realizar as mudanças que são fundamentais para a melhoria dos serviços prestados.

Considerando as conclusões e as limitações deste estudo, para o aprofundamento dos temas tratados e contribuição para a literatura e para a administração pública podem ser realizadas pesquisas adicionais: um estudo sobre processos de gestão da informação pode proporcionar o desenvolvimento de um modelo de maturidade a ser aplicado nas organizações e estudos comparativos sobre a gestão das informações de pessoal em órgãos públicos para compreender como isso está ocorrendo na prática e sugerir melhorias nesse processo que contribuam para a melhor prestação dos serviços públicos ao cidadão.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Desafios contemporâneos para reforma da administração pública brasileira. In: PETERS, B. G.; PIERRE, J. (Orgs.). **Administração Pública: Coletânea**. São Paulo, UNESP/ENAP, 2010.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: editora da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2007.
- BARBOSA, R. R., NASSIF, M. E. Práticas de Gestão e de Tecnologia da Informação e seu relacionamento com o Desempenho Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. Brasil, v. 2, número especial, p. 104-17, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARZELAY, M. **Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government**. Univ of California Press, 1992.
- BORGES, F. Q. Gestão da informação no Sistema Único de Saúde. **Revista de Administração FACES**, v. 13, n. 2, p. 83-98, 2014.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Comissão Europeia. **Textos de referência em gestão de pessoas: dimensionamento da força de trabalho**. Brasília: MP, 2006.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Portal da Saúde. **O Ministério: estrutura e competências**. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/estrutura-e-competencias>>. Acesso em 16 nov. 2016.
- CAMÕES, M. R. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2013.
- CERVO, A. L. **Metodologia científica**. SP: Makron Books, 1996.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. SENAC, São Paulo, 2006.
- CLACK, G. B; et al. The development of a more equitable approach to resource allocation and mainpower planning for undergraduate teaching in a UK medical school. **Medical Education**, v. 35, n. 2, p. 102-9, 2001.
- COSTA, F. L. **Reforma do Estado e contexto brasileiro: crítica do paradigma gerencialista**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- DAVENPORT, T. H. **A Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo, Futura, 1998.
- DAVENPORT, T. H. **A Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo, Futura, 2002.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 4. ed, 1998.

FERNANDES, C. C. C. Profissionalização da alta gerência: trajetória, experiências de referência e perspectivas no Brasil. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v.12, n. 1, p. 59-73, 2013.

FERREIRA, V. R. S.; et al. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1207-1227, 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 3 ed, 2009.

GAIDZINSKI, R. R; et al. Estudo das ausências de equipe de enfermagem num hospital geral de grande porte. **Revista Enfermagem Complexo HC/FMUSP**, 1(4), 8-14, 1998.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 80 ed., Rio de Janeiro: Record, 2004.

HOOD, C. Emerging issues in public administration. **Public Administration**, v. 73, n. 1, p. 165-183, 1995.

ISIDRO-FILHO, A., SERRANO A. L. M. Dimensionamento da força de trabalho no setor público: modelo quali-quantitativo aplicado. In: IX CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2016, Brasília. **Painel 03/003**: Dimensionamento da Força de Trabalho, Alocação de Pessoal e Ocupação de Cargos. Brasília, 2016.

KLERING, L. R; PORSSE, M. D. C. S; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Revista de Administração da PUCRS**, v. 21, n. 1, 2010.

MACHADO, C. R.; DAL POZ, M. R. Sistematização do conhecimento sobre as metodologias empregadas para o dimensionamento da força de trabalho em saúde. **Saúde Debate** [online]. Rio Janeiro, v. 39, n.104, p. 239-54, 2015.

MARINHO, B. L.; VASCONCELLOS, E. P. G. Dimensionamento de Recursos Humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão**, v. 14, n. 2, p. 61-76, 2007.

MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da Administração Pública Brasileira In: MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. Atlas, 1997.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 1967-2007, p. 87-96, 2007.

NICOLA, A; ANSELMINI, M. Dimensionamento de pessoal de enfermagem em um hospital universitário. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v. 58, n. 2, p. 186-90, 2005.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (OCDE). **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo**: Relatório da OCDE. OCDE, 2010.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, 2002.

PEREIRA, I. M. **Dimensionamento informatizado de profissionais de enfermagem (DIPE):** avaliação de um software. 148f. 2011. Dissertação (Mestrado em Fundamentos e Administração de Práticas do Gerenciamento em Enfermagem). Escola de Enfermagem, Universidade São Paulo, São Paulo, 2011.

PEREIRA, I. M; et al. Dimensionamento informatizado de profissionais de enfermagem: avaliação de um software. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 45, p.1600-05, 2011.

PEREIRA, I. M; FUGULIN, F. M. T; GAIDZINSKI, R. R. Metodologia de avaliação do software dimensionamento informatizado dos profissionais de enfermagem. **Journal of Health Informatics**. Brasil, n. 4 (Número Especial – SIIENF), 2012.

PEREIRA, L. C. B; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1998.

PEREIRA, L. C. B. Do Estado patrimonial ao gerencial. **Letras**, p. 222-59, 2001.

PICCHIAI, D. **Dimensionamento quantitativo de recursos humanos em hospitais privados e públicos no Estado de São Paulo**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas (Relatório de Pesquisa, n. 9), 2000.

PIERANTONI, C. R; et al. Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 45, n. spe, p. 1627-31, 2011.

RESENDE, F. C. Por que Reformas Administrativas Falham? **RBCS**, v. 17, no 50, 2002.

RIBEIRO, L. M. P; PEREIRA, J. R; BENEDICTO, G. C. **As reformas da administração pública brasileira:** uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: editora Atlas, 2011.

RODRIGUES, A. M; OLIVEIRA, C. B. N; LIMA, H. L. Dimensionamento da força de trabalho baseado no Mapeamento de Competências: a construção de uma metodologia na Administração Pública no estado de Pernambuco. In: VIII CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2015, Brasília. **Painel 10/029:** Metodologias para a modernização e dimensionamento da força de trabalho em governos e organizações públicas. Brasília, 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: editora Atlas, 2006.

SANTOS, L; ANDRADE, L. O. M. **SUS:** o espaço da gestão inovadora e dos consensos interfederativos: aspectos jurídicos, administrativos e financeiros. Campinas: Saberes, 2009.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 60 (3), p. 241-50, 2009.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAYLOR, R.S. **Value-Added Processes in Information Systems**. Ablex Publishing Corporation. Norwood, 1986.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 401-33, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VIANNA, C. M. M; et al. Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: uma revisão integrativa da literatura. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 925-50, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A - INSTRUMENTO 01: ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

	Universidade de Brasília (UNB) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE) Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
<p>Este roteiro é uma ferramenta de apoio à pesquisa para a coleta de dados para realizar um estudo proposto pela aluna do Mestrado Profissional em Administração, Carolina Azeredo Diniz, da Universidade de Brasília, sob a orientação do Professor Doutor Antonio Isidro Filho. As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas para fins acadêmicos.</p>	
Roteiro de Entrevista – Informação de Pessoal para Dimensionamento da Força de Trabalho no Ministério da Saúde	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como foram identificadas as necessidades de informação de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde? Como essas informações devem ser apresentadas pela organização (como e em que formato devem ser disponibilizadas)? 2. Como a organização adquire as informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde? 3. As informações adquiridas ou criadas são fisicamente organizadas e armazenadas em arquivos, bancos de dados computadorizados e em outros sistemas da informação para facilitar sua partilha e recuperação? Como isso ocorre? Os sistemas de informação são flexíveis para captar informações? 4. Como são os produtos e serviços de informação de pessoal para o dimensionamento fornecidos pela organização (apresentam facilidade de uso, redução de ruído, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e de custo)? 5. Como ocorre a distribuição das informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde? Estão disponíveis para as pessoas que precisam acessá-las, no momento que precisam, no local e formato adequados? Quais são os canais de transferência de informação utilizados pela organização? 6. Como ocorre o uso da informação de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho? 7. Alguma prática é recomendável ou é utilizada pela organização, além das citadas? 	
Participantes da pesquisa	
Organização: Quantidade de pessoas: Funções: Data:	

APÊNDICE B - INSTRUMENTO 02: ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

	<p>Universidade de Brasília (UNB) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE) Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)</p>
<p>Este roteiro é uma ferramenta de apoio à pesquisa para a coleta de dados para realizar um estudo proposto pela aluna do Mestrado Profissional em Administração, Carolina Azeredo Diniz, da Universidade de Brasília, sob a orientação do Professor Doutor Antonio Isidro Filho. As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas para fins acadêmicos.</p>	
<p>Roteiro de Entrevista – Informação de Pessoal para Dimensionamento da Força de Trabalho no Ministério da Saúde</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 8. Quais são as informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde fornecidas pela sua área? 9. As demandas em relação às informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde fornecidas pela sua área foram atendidas? As demandas informacionais foram analisadas e foram propostas soluções para atendê-las? 10. Como são adquiridas as informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Saúde? 11. As informações de pessoal para o dimensionamento adquiridas ou criadas pela sua área são fisicamente organizadas e armazenadas em arquivos, bancos de dados computadorizados e em outros sistemas da informação para facilitar sua partilha e recuperação? Como isso ocorre? Os sistemas de informação são flexíveis para captar informações? 12. Como são os produtos e serviços de informação de pessoal para o dimensionamento fornecidos pela sua área (apresentam facilidade de uso, redução de ruído, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e de custo)? 13. Como ocorre a distribuição das informações de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho? Estão disponíveis para as pessoas que precisam acessá-las, no momento que precisam, no local e formato adequados? Quais são os canais de transferência de informação utilizados pela sua área? 14. A sua área desenvolve métodos e processos com flexibilidade da informação que facilitem o uso da informação de pessoal para o dimensionamento da força de trabalho? 15. Alguma prática é recomendável ou é utilizada pela sua área, além das citadas? 	
<p>Participantes da pesquisa</p>	
<p>Unidade: Quantidade de pessoas: Funções: Data:</p>	