



MANUAL DE PROCEDIMENTOS

MPR/ANAC-100-R00

DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL

11/2015

PÁGINA INTENCIONALMENTE EM BRANCO



MPR/ANAC-100-R00

05 de novembro de 2015.

Aprovado,

Antônia Valéria Martins Maciel

Tiago Sousa Pereira

PÁGINA INTENCIONALMENTE EM BRANCO

REVISÕES

Revisão	Data de Aprovação	Aprovado Por	Modificações da Última Versão
R00	05/11/2015	Antônia Valéria Martins Maciel e Tiago Sousa Pereira	Versão Original



MPR/ANAC-100-R00

PÁGINA INTENCIONALMENTE EM BRANCO

ÍNDICE

- 1) Disposições Preliminares, pág. 11.
 - 1.1) Introdução, pág. 11.
 - 1.2) Revogação, pág. 11.
 - 1.3) Fundamentação, pág. 11.
 - 1.4) Executores dos Processos, pág. 11.
 - 1.5) Elaboração e Revisão, pág. 12.
 - 1.6) Organização do Documento, pág. 12.
- 2) Definições, pág. 14.
- 3) Artefatos, Competências, Sistemas e Documentos Administrativos, pág. 15.
 - 3.1) Artefatos, pág. 15.
 - 3.2) Competências, pág. 15.
 - 3.3) Sistemas, pág. 16.
 - 3.4) Documentos e Processos Administrativos, pág. 16.
- 4) Procedimentos, pág. 17.
 - 4.1) Apresentar Dados de Dimensionamento de Pessoal, pág. 17.
 - 4.2) Consolidar os Dados de Dimensionamento Encaminhados por Todas as UORG, pág. 20.
 - 4.3) Avaliar Dimensionamento de Pessoal, pág. 21.
 - 4.4) Elaborar Plano de Ação para Redimensionamento de Pessoal, pág. 23.
 - 4.5) Comunicar Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal Às UORG, pág. 24.
 - 4.6) Implementar Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal, pág. 26.
- 5) Disposições Finais, pág. 27.

PÁGINA INTENCIONALMENTE EM BRANCO

PARTICIPAÇÃO NA EXECUÇÃO DOS PROCESSOS

ÁREAS ORGANIZACIONAIS

1) Gerência Técnica de Recrutamento, Seleção, Desempenho e Qualidade de Vida

- a) Consolidar os Dados de Dimensionamento Encaminhados por Todas as UORG

GRUPOS ORGANIZACIONAIS

a) Grupo de Estudo de Força de Trabalho

- 1) Apresentar Dados de Dimensionamento de Pessoal
- 2) Avaliar Dimensionamento de Pessoal
- 3) Comunicar Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal Às UORG
- 4) Elaborar Plano de Ação para Redimensionamento de Pessoal
- 5) Implementar Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal

b) UORG ANAC

- 1) Apresentar Dados de Dimensionamento de Pessoal

PÁGINA INTENCIONALMENTE EM BRANCO

1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 INTRODUÇÃO

O estudo de dimensionamento de pessoal tem por objetivo o planejamento da força de trabalho e busca estimar o quadro ideal de Pessoal da ANAC, ou de uma área que efetue um determinado processo de trabalho, incluindo a definição das habilidades, dos conhecimentos e atitudes adequadas para o desempenho das tarefas requeridas, de forma a contribuir para o alcance das metas e o sucesso organizacional. O Estudo será coordenado pela SGP e SPI na periodicidade descrita nos processos de trabalho constantes deste MPR.

O processo de dimensionamento da força de trabalho deverá observar o conjunto de procedimentos ora descritos, bem como considerar o alinhamento com metas e objetivos da ANAC, redesenho de processos e outros instrumentos de gestão em vigor. Além disso, cabe ressaltar que, quando da execução dos fluxos deste manual, as Unidades Organizacionais deverão considerar, entre outros aspectos, complexidade do trabalho, homem/hora e frequência com que cada processo ocorre para elaborar suas respectivas propostas.

O MPR estabelece, no âmbito da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC, os seguintes processos de trabalho:

- a) Apresentar Dados de Dimensionamento de Pessoal.
- b) Consolidar os Dados de Dimensionamento Encaminhados por Todas as UORG.
- c) Avaliar Dimensionamento de Pessoal.
- d) Elaborar Plano de Ação para Redimensionamento de Pessoal.
- e) Comunicar Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal Às UORG.
- f) Implementar Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal.

1.2 REVOGAÇÃO

Item não aplicável.

1.3 FUNDAMENTAÇÃO

Resolução nº 110, art. 38, de 15 de setembro de 2009 e alterações posteriores.

1.4 EXECUTORES DOS PROCESSOS

Os procedimentos contidos neste documento aplicam-se aos servidores integrantes das seguintes áreas organizacionais:

Área Organizacional	Descrição
Gerência Técnica de Recrutamento, Seleção, Desempenho e Qualidade de Vida - GTRQ	Gerência responsável por recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e programas de qualidade de vida no trabalho.

Grupo Organizacional	Descrição
Grupo de Estudo de Força de Trabalho	Grupo do qual participam SGP e SPI destinado a elaboração e análise de estudos no que se refere ao dimensionamento da força de trabalho da ANAC.
UORG ANAC	Grupo referente a todas as unidades da ANAC.

1.5 ELABORAÇÃO E REVISÃO

O processo que resulta na aprovação ou alteração deste MPR é de responsabilidade da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC. Em caso de sugestões de revisão, deve-se procurá-la para que sejam iniciadas as providências cabíveis.

Compete ao Diretor-Presidente da Agência Nacional de Aviação Civil aprovar todas as revisões deste MPR.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO

O capítulo 2 apresenta as principais definições utilizadas no âmbito deste MPR, e deve ser visto integralmente antes da leitura de capítulos posteriores.

O capítulo 3 apresenta as competências, os artefatos e os sistemas envolvidos na execução dos processos deste manual, em ordem relativamente cronológica.

O capítulo 4 apresenta os processos de trabalho. Para encontrar um processo específico, deve-se procurar sua respectiva página no índice contido no início do documento. Os processos estão ordenados em etapas. Cada etapa é contida em uma tabela, que possui em si todas as informações necessárias para sua realização. São elas, respectivamente:

- a) o título da etapa;
- b) a descrição da forma de execução da etapa;
- c) as competências necessárias para a execução da etapa;
- d) os artefatos necessários para a execução da etapa;

- e) os sistemas necessários para a execução da etapa (incluindo, bases de dados em forma de arquivo, se existente);
- f) os documentos e processos administrativos que precisam ser elaborados durante a execução da etapa;
- g) instruções para as próximas etapas; e
- h) as áreas ou grupos organizacionais responsáveis por executar a etapa.

O capítulo 5 apresenta as disposições finais do documento, que trata das ações a serem realizadas em casos não previstos.

Por último, é importante comunicar que este documento foi gerado automaticamente. São recuperados dados sobre as etapas e sua sequência, as definições, os grupos, as áreas organizacionais, os artefatos, as competências, os sistemas, entre outros, para os processos de trabalho aqui apresentados, de forma que alguma mecanicidade na apresentação das informações pode ser percebida. O documento sempre apresenta as informações mais atualizadas de nomes e siglas de grupos, áreas, artefatos, termos, sistemas e suas definições, conforme informação disponível na base de dados, independente da data de assinatura do documento. Informações sobre etapas, seu detalhamento, a sequência entre etapas, responsáveis pelas etapas, artefatos, competências e sistemas associados a etapas, assim como seus nomes e os nomes de seus processos têm suas definições idênticas à da data de assinatura do documento.

2. DEFINIÇÕES

Este MPR não possui definições.

3. ARTEFATOS, COMPETÊNCIAS, SISTEMAS E DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Abaixo se encontram as listas dos artefatos, competências, sistemas e documentos administrativos que o executor necessita consultar, preencher, analisar ou elaborar para executar os processos deste MPR. As etapas descritas no capítulo seguinte indicam onde usar cada um deles.

As competências devem ser adquiridas por meio de capacitação ou outros instrumentos e os artefatos se encontram no módulo "Artefatos" do sistema GFT - Gerenciador de Fluxos de Trabalho.

3.1 ARTEFATOS

Nome	Descrição
Tabela para Dimensionamento de Pessoal	Tabela referência para cálculo de dimensionamento de pessoal

3.2 COMPETÊNCIAS

Para que os processos de trabalho contidos neste MPR possam ser realizados com qualidade e efetividade, é importante que as pessoas que venham a executá-los possuam um determinado conjunto de competências. No capítulo 4, as competências específicas que o executor de cada etapa de cada processo de trabalho deve possuir são apresentadas. A seguir, encontra-se uma lista geral das competências contidas em todos os processos de trabalho deste MPR e a indicação de qual área ou grupo organizacional as necessitam:

Competência	Áreas e Grupos
Analisa se o levantamento de necessidade obedece aos critérios mínimos de razoabilidade e adequabilidade de acordo com as diretrizes estratégicas e emite parecer final.	Grupo de Estudo de Força de Trabalho
Consolida os dados referentes a dimensionamento de pessoal.	GTRQ
Elabora o Plano de Ação de dimensionamento de pessoal.	Grupo de Estudo de Força de Trabalho
Executa a metodologia de dimensionamento observando os critérios estabelecidos e o mapeamento de processos.	UORG ANAC

Implementa de forma eficaz e tempestiva o Plano de Ação aprovado pela Diretoria.
--

Grupo de Estudo de Força de Trabalho

3.3 SISTEMAS

Não há sistemas relacionados para a realização deste MPR.

3.4 DOCUMENTOS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS ELABORADOS NESTE MANUAL

Não há documentos ou processos administrativos a serem elaborados neste MPR.

4. PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta todos os processos de trabalho deste MPR. Para encontrar um processo específico, utilize o índice nas páginas iniciais deste documento. Ao final de cada etapa encontram-se descritas as orientações necessárias à continuidade da execução do processo. O presente MPR também está disponível de forma mais conveniente em versão eletrônica, onde podem ser obtidos o(s) artefato(s) e o diagrama do processo.

4.1 Apresentar Dados de Dimensionamento de Pessoal

Processo de demanda da SGP às UORGs de execução da metodologia de dimensionamento de pessoal e posterior envio de dados à SGP para subsidiar estudo de Lotação de Pessoal.

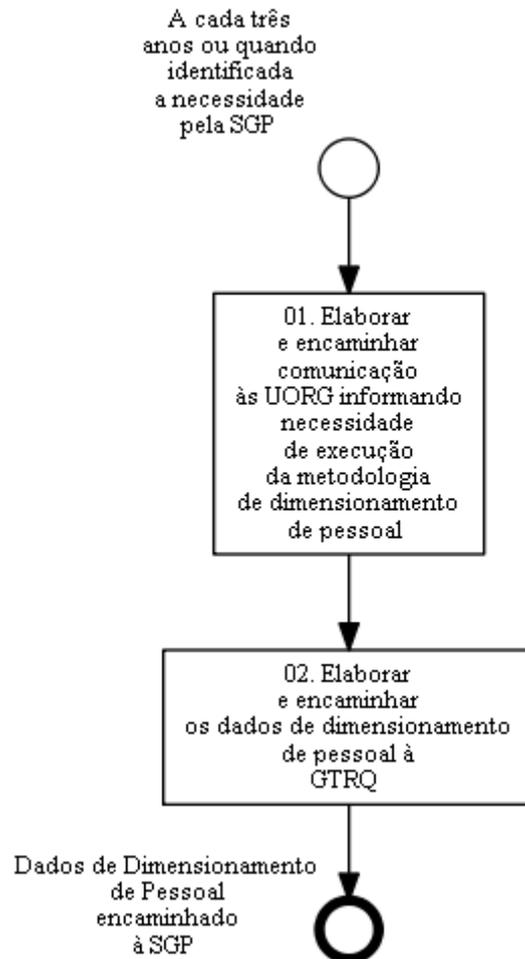
O processo contém, ao todo, 2 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "A cada três anos ou quando identificada a necessidade pela SGP", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. Da mesma forma, o processo é considerado concluído quando alcança seu evento de fim. O evento de fim descrito para esse processo é: "Dados de Dimensionamento de Pessoal encaminhado à SGP".

Os grupos envolvidos na execução deste processo são: Grupo de Estudo de Força de Trabalho, UORG ANAC.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possuam a seguinte competência: (1) Executa a metodologia de dimensionamento observando os critérios estabelecidos e o mapeamento de processos.

Também será necessário o uso do seguinte artefato: "Tabela para Dimensionamento de Pessoal".

Abaixo se encontram as etapas a serem realizadas na execução deste processo e o diagrama do fluxo.



01. Elaborar e encaminhar comunicação às UORG informando necessidade de execução da metodologia de dimensionamento de pessoal

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Grupo de Estudo de Força de Trabalho.

DETALHAMENTO: Deve-se comunicar às UORG que devem apresentar os dados de dimensionamento de pessoal à SGP, no prazo estabelecido, utilizando, sempre que possível, a Tabela para Dimensionamento de Pessoal como referência. Além disso, informar que devem observar os critérios estabelecidos pela SGP e o mapeamento de processos da ANAC.

ARTEFATOS USADOS NESTA ATIVIDADE: Tabela para Dimensionamento de Pessoal.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "02. Elaborar e encaminhar os dados de dimensionamento de pessoal à GTRQ".

02. Elaborar e encaminhar os dados de dimensionamento de pessoal à GTRQ

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: UORG ANAC.

DETALHAMENTO: A UORG deve apresentar à SGP, por memorando, os dados relativos ao dimensionamento de pessoal necessário para o desempenho de seus processos de trabalho, com base na metodologia de dimensionamento abrangendo no mínimo:

- a) Levantamento dos Processos por gerência;
- b) Descrição do Processo (com a informação sobre a análise e melhoria do processo (mapeamento ou redesenho);
- c) Grau de Complexidade do Processo;
- d) Homem/Hora por Processo;
- e) Demanda Anual do Processo (periodicidade);
- f) Demanda de Pessoal (c x d)
- g) Pessoal atualmente disponível
- h) Necessidade de pessoal considerando que uma pessoa representa 1800 horas/ano
- i) Déficit de pessoal (f - g).

Para o Grau de Complexidade, considerados parâmetros abaixo definidos.

Complexidade 1: Experiência nível básico/simple execução.

Complexidade 2: Experiência nível intermediário/execução + análise (processo conhecido).

Complexidade 3: Experiência nível sênior (realiza análise + escolhe método + execução).

COMPETÊNCIAS:

- Executa a metodologia de dimensionamento observando os critérios estabelecidos e o mapeamento de processos.

ARTEFATOS USADOS NESTA ATIVIDADE: Tabela para Dimensionamento de Pessoal.

CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

4.2 Consolidar os Dados de Dimensionamento Encaminhados por Todas as UORG

Consiste em receber e consolidar os levantamentos encaminhados por todas as UORG para análise do Grupo de Estudo de Força de Trabalho.

O processo contém uma etapa. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Proposta de Dimensionamento de Pessoal Encaminhada à SGP", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. Da mesma forma, o processo é considerado concluído quando alcança seu evento de fim. O evento de fim descrito para esse processo é: "Dados de dimensionamento de pessoal consolidados encaminhados ao Grupo de Estudo de Força de Trabalho".

A área envolvida na execução deste processo é a GTRQ.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possuam a seguinte competência: (1) Consolida os dados referentes a dimensionamento de pessoal.

Abaixo se encontra a etapa a ser realizada na execução deste processo.

01. Consolidar estudos das UORGs
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTRQ.
DETALHAMENTO: Após o recebimento das propostas de dimensionamento de pessoal de todas as UORG (no prazo acordado), a GTRQ deve verificar os dados (lotação das pessoas, quantitativo de pessoal, etc), consolidar informações, solicitar ajustes quando necessário e encaminhar ao Grupo de Estudo de Força de Trabalho, podendo inserir outras informações de gestão de pessoas que considerar relevantes para a análise (ex.: turn-over, rotatividade, afastamentos, identificação de possível reestruturação da UORG, projetos que serão implementados e expansão de serviços aprovada em Diretoria).
COMPETÊNCIAS: - Consolida os dados referentes a dimensionamento de pessoal.
CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

4.3 Avaliar Dimensionamento de Pessoal

Consiste no processo de avaliação do dimensionamento de pessoal, considerando os seguintes critérios: mapeamento e/ou redesenho dos processos, eficiência dos processos, indicadores e metas institucionais, projetos prioritários, diretrizes da Diretoria, Planejamento Estratégico, benchmarking com Agências de aviação Civil, etc.

O processo contém uma etapa. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Dados de dimensionamento de pessoal consolidados encaminhados ao Grupo de Estudo de Força de Trabalho", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. Da mesma forma, o processo é considerado concluído quando alcança seu evento de fim. O evento de fim descrito para esse processo é: "Análise do dimensionamento de pessoal concluída".

O grupo envolvido na execução deste processo é: Grupo de Estudo de Força de Trabalho.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possuam a seguinte competência: (1) Analisa se o levantamento de necessidade obedece aos critérios mínimos de razoabilidade e adequabilidade de acordo com as diretrizes estratégicas e emite parecer final.

Abaixo se encontra a etapa a ser realizada na execução deste processo.

01. Analisar estudos de dimensionamento de pessoal consolidados e encaminhar às UORG

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Grupo de Estudo de Força de Trabalho.

DETALHAMENTO: Deve-se avaliar a razoabilidade e adequabilidade das necessidades identificadas pelas UORGs considerando os seguintes critérios:

- Limites de pessoal impostos por Lei;
- Planejamento Estratégico;
- Diretrizes da Diretoria;
- Indicadores e Metas Institucionais;
- Impacto dos Projetos Prioritários das UORGs solicitantes na execução dos respectivos processos de trabalho;
- Eficiência dos Processos;
- Simplificação e melhoria dos processos ou pelo emprego de determinadas tecnologias;
- Indicadores de pessoal encaminhados pela SGP;
- Impacto da Não Realização de um Processo;
- Benchmarking com Agências de Aviação Civil;
- Histórico de Levantamento de Necessidades.

A análise deverá culminar em proposta de Lotação de Pessoal, que pode demandar a redistribuição da força de trabalho ou na realização de concurso de remoção, remoção por permuta, realocação pontual).

O estudo poderá, ainda, subsidiar a adoção das seguintes medidas:

- Proposta de ampliação do quantitativo de vagas aprovadas em lei;
- Proposta de realização de concurso público junto ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;
- Alocação de vagas no concurso;
- Proposição de novos projetos prioritários ou ações de melhoria de processos;
- Redimensionamento do quantitativo de cargos comissionados;
- Redesenho dos Processos de Trabalho; e
- Reestruturação organizacional.

Concluída a análise, deve-se encaminhá-la para a GTRQ.

COMPETÊNCIAS:

- Analisa se o levantamento de necessidade obedece aos critérios mínimos de razoabilidade e adequabilidade de acordo com as diretrizes estratégicas e emite parecer final.

CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

4.4 Elaborar Plano de Ação para Redimensionamento de Pessoal

Processo referente à elaboração do Plano de ação decorrente da proposta de dimensionamento de pessoal.

O processo contém uma etapa. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Análise do dimensionamento de pessoal concluída", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. Da mesma forma, o processo é considerado concluído quando alcança seu evento de fim. O evento de fim descrito para esse processo é: "Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal encaminhado à Diretoria para Validação".

O grupo envolvido na execução deste processo é: Grupo de Estudo de Força de Trabalho.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possuam a seguinte competência: (1) Elabora o Plano de Ação de dimensionamento de pessoal.

Abaixo se encontra a etapa a ser realizada na execução deste processo.

01. Elaborar Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal e encaminhar para apreciação da Diretoria

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Grupo de Estudo de Força de Trabalho.
--

DETALHAMENTO: Elaborar Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal, de acordo com a análise realizada, e encaminhar para apreciação da Diretoria.

COMPETÊNCIAS:

- Elabora o Plano de Ação de dimensionamento de pessoal.
--

CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

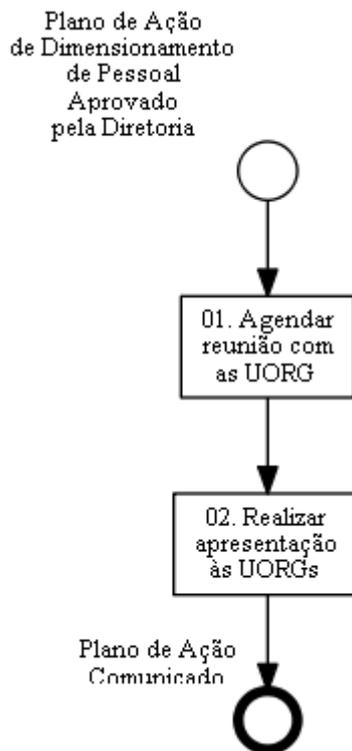
4.5 Comunicar Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal Às UORG

Consiste em comunicar às Unidades Organizacionais o plano de ação de dimensionamento de pessoal.

O processo contém, ao todo, 2 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal Aprovado pela Diretoria", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. Da mesma forma, o processo é considerado concluído quando alcança seu evento de fim. O evento de fim descrito para esse processo é: "Plano de Ação Comunicado".

O grupo envolvido na execução deste processo é: Grupo de Estudo de Força de Trabalho.

Abaixo se encontram as etapas a serem realizadas na execução deste processo e o diagrama do fluxo.



01. Agendar reunião com as UORG

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Grupo de Estudo de Força de Trabalho.

DETALHAMENTO: Deve-se agendar reuniões com as UORG reuniões para apresentação do Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal da ANAC.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "02. Realizar apresentação às UORGs".

02. Realizar apresentação às UORGs

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Grupo de Estudo de Força de Trabalho.

DETALHAMENTO: O Grupo de Estudo de Força de Trabalho deverá realizar reuniões com as UORGs para apresentar o Plano de Ação de dimensionamento de pessoal aprovado pela Diretoria.

CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

4.6 Implementar Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal

Consiste implementar o Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal no âmbito da ANAC.

O processo contém uma etapa. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal Aprovado pela Diretoria", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. Da mesma forma, o processo é considerado concluído quando alcança seu evento de fim. O evento de fim descrito para esse processo é: "Plano de Ação de Dimensionamento de Pessoal Implementado".

O grupo envolvido na execução deste processo é: Grupo de Estudo de Força de Trabalho.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possuam a seguinte competência: (1) Implementa de forma eficaz e tempestiva o Plano de Ação aprovado pela Diretoria.

Abaixo se encontra a etapa a ser realizada na execução deste processo.

01. Implementar Plano de Ação aprovado pela Diretoria
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Grupo de Estudo de Força de Trabalho.
DETALHAMENTO: Deve-se executar as etapas definidas no cronograma do Plano de Ação e distribuir tarefas entre os responsáveis nele definidos.
COMPETÊNCIAS: - Implementa de forma eficaz e tempestiva o Plano de Ação aprovado pela Diretoria.
CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

5. DISPOSIÇÕES FINAIS

Em caso de identificação de erros e omissões neste manual pelo executor do processo, a ANAC deve ser contatada. Cópias eletrônicas deste manual, do fluxo e dos artefatos usados podem ser encontradas em sistema.