



**GOVERNO DO**  
**ESTADO DO CEARÁ**  
*Secretaria do Planejamento e Gestão*

**REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**

**PROJETO DE APOIO AO CRESCIMENTO ECONÔMICO COM REDUÇÃO DAS  
DESIGUALDADES E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DO ESTADO DO CEARÁ –  
PROGRAMA PARA RESULTADOS (P<sub>FORR</sub>)**

**ACORDO DE EMPRÉSTIMO Nº IBRD 8302-BR**

**BANCO INTERNACIONAL PARA RECONSTRUÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO – BIRD**

**TERMO DE REFERÊNCIA PARA CONTRATAÇÃO DE EMPRESA DE  
CONSULTORIA DE EMPRESA ESPECIALIZADA PARA ELABORAR  
PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO DO PODER EXECUTIVO DO  
ESTADO DO CEARÁ**

**Março/2016**



**GOVERNO DO**  
**ESTADO DO CEARÁ**  
*Secretaria do Planejamento e Gestão*

Fortaleza, março/2016.

**SUMÁRIO**

<b>1.OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO.....</b>	<b>03</b>
<b>2. ANTECEDENTES E CONTEXTO.....</b>	<b>03</b>
<b>3. CONCEITOS UTILIZADOS.....</b>	<b>05</b>
<b>4. ESCOPO DO TRABALHO E LIMITES DO PROJETO.....</b>	<b>05</b>
<b>5. RESULTADOS E PRODUTOS ESPERADOS.....</b>	<b>09</b>
<b>6. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO E DESEMBOLSO FINANCEIRO.....</b>	<b>09</b>
<b>7. EQUIPE CHAVE.....</b>	<b>10</b>
<b>8.QUALIFICAÇÃO TÉCNICA.....</b>	<b>10</b>
<b>9.INSUMOS DISPONÍVEIS.....</b>	<b>12</b>
<b>10.EQUIPE DE APOIO SUGERIDA.....</b>	<b>12</b>
<b>11.GESTÃO DA CONSULTORIA.....</b>	<b>13</b>
<b>12.COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>13</b>



**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
*Secretaria do Planejamento e Gestão*

## **1.OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO**

O presente Termo de Referência tem por finalidade instruir o processo de contratação de empresa especializada para prestar serviço de consultoria, com o objetivo de elaboração do Planejamento da Força de Trabalho do Poder Executivo do Estado do Ceará, alinhando-o ao Planejamento Estratégico do Governo do Estado do Ceará e, de seus respectivos Órgãos/Entidades, quando oportuno.

Para tanto, espera-se que ao final do trabalho os seguintes objetivos específicos sejam atingidos:

- a) Dimensionar a força de trabalho de forma quantitativa e qualitativa do Poder Executivo (Órgãos/Entidades da Administração Direta, Autarquias, Fundações e Empresas Públicas, excetuando-se as Sociedades de Economia Mista), propondo ainda os ajustes e as medidas a serem adotadas visando à adequada composição da força de trabalho para cada um dos 57 (cinquenta e sete) Órgãos/Entidades do Governo do Estado do Ceará;
- b) Confrontar a força de trabalho atual x ideal, evidenciando onde há lacunas e excessos e quais estratégias de ação para solucionar os *gaps* identificativos nos Órgãos/Entidades abrangidos;
- c) Definir a força de trabalho futura no médio prazo (3 a 5 anos) e longo prazo (6 a 10 anos), em consonância com o Planejamento Estratégico do Governo do Estado do Ceará e, de seus respectivos Órgãos/Entidades;
- d) Desenvolver instrumentos para planejamento e monitoramento do Planejamento da Força de Trabalho dos Órgãos/Entidades do Governo do Estado do Ceará;

## **2.ANTECEDENTES E CONTEXTO**

O Poder Executivo do Estado do Ceará faz a gestão de seus recursos humanos por meio da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag), cabendo-lhe a busca de soluções eficientes, inovadoras e eficazes para os processos organizacionais da área, contemplando o universo de órgãos e entidades da administração direta e indireta, composto por 35 órgãos da administração direta, 13 autarquias, 7 fundações e 2 empresas públicas e 8 Sociedades de Economia Mista, totalizando 65 Órgãos/Entidades.



**GOVERNO DO**  
**ESTADO DO CEARÁ**  
*Secretaria do Planejamento e Gestão*

No entanto, para efeito deste projeto, serão excluídas as 8 (oito) sociedades de economia mista, na capital e no interior do Estado do Ceará.

Como é de se esperar, em um ambiente de constantes mudanças, as políticas, programas, projetos e ações de recursos humanos precisam ser aperfeiçoados continuamente e regidos de forma estratégica, na busca da excelência. O sistema de recursos humanos em vigor, é composto pelos subsistemas de provimento, movimentação, ascensão funcional nas carreiras, concurso público, folha de pagamento, terceirização da mão de obra e aposentadorias, normatizadas, regidas e monitoradas pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas (Cogep), com atuação em rede.

Antes da Constituição Federal (CF) de 1988, o Estado provia suas necessidades de pessoas por meio de contratação temporária, com exceção para os cargos das áreas de saúde, segurança e educação, que eram providos por concurso público. Em 1988 o contingente de pessoas que exerciam função temporária (que se extingue ao vagar) chegava a 120.000 servidores; quando da promulgação da Carta Magna, foram estabilizados aqueles que tinham cinco anos de serviço. Em 1994 foi criado o Plano de Cargos e Carreiras do Poder Executivo, absorvendo os servidores de cargos efetivos e funções (concursados e estabilizados). Outros Planos de Cargos e Carreiras (PCCs) foram criados posteriormente e hoje o Poder Executivo conta com dez PCCs, regidos por regras diversas para os servidores civis, bem como um estatuto próprio para os militares, considerando apenas o universo de atuação do Sistema de Recursos Humanos vigente.

Nesse cenário observa-se, nos últimos anos, a saída de grande contingente de servidores que implementaram os requisitos para aposentadoria (tempo de contribuição e idade). Em contrapartida, as demandas por serviços públicos crescem, o que enseja a substituição dessa força de trabalho que se aposenta. Hoje se utiliza contratação de mão de obra terceirizada, de forma temporária, para suprir carência de servidores.

Por outro lado, deve-se considerar que a administração pública é submetida a mudanças sistemáticas que ocorrem entre mandatos eletivos. Essa alternância de gestores, afeta a continuidade de programas e projetos, e exige que a gestão estratégica seja sistematizada, documentada, disseminada e incorporada nas instituições com dados periodicamente atualizados. Essa documentação se deve fazer por meio de políticas públicas, de forma a contribuir para tomada de decisão, planejamento de médio e longo prazos, provimento e distribuição de pessoas nas diversas unidades administrativas, de maneira adequada às necessidades de cada órgão/entidade e ao fortalecimento das lideranças e competências requeridas ao cumprimento dos objetivos estratégicos e para a oferta de serviços públicos de qualidade.

É necessário considerar a missão da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag) de *“Promover e coordenar o planejamento e a gestão do Estado, contribuindo para a integração e a efetividade das políticas públicas”*, dando suporte para que a gestão se traduza em resultados por meio das pessoas, já que coordena todos os subsistemas de provimento, avaliação e desenvolvimento da força de trabalho do estado.



**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
*Secretaria do Planejamento e Gestão*

Diante do exposto, faz-se imprescindível a gestão da força de trabalho, proposto neste Termo de Referência, de forma que se estabeleça como uma Política de Estado e não apenas como uma Política de Governo.

### **3. CONCEITOS UTILIZADOS**

Para fins deste Termo de Referência, conceitua-se como:

**Equipe Gestora do Projeto:** Equipe composta de servidores e gestores da Coordenadoria de Gestão de Pessoas que deverá absorver a metodologia, acompanhar sua aplicação nas unidades organizacionais dos Órgãos/Entidades e validar os produtos.

**Grupo Executivo:** Equipe formada por servidores representantes das unidades organizacionais dos Órgãos/Entidades, que será responsável pelo acompanhamento das atividades do projeto e suporte na implantação do Planejamento da Força de Trabalho, bem como a validação destas informações.

**Força de Trabalho:** Será considerado o quantitativo de servidores com cargo/função, empregados públicos, os ocupantes de cargos em comissão, estagiários de nível superior e terceirizados.

**Órgãos/ Entidades:** Fará parte do universo a ser analisado 57 Órgãos/Entidades, sendo 35 (trinta e cinco) órgãos da Administração Direta, 13 (treze) Autarquias, 7 (sete) Fundações e 2 (duas) Empresas Públicas. Para efeito deste trabalho, serão excluídas as 8 (oito) Sociedades de Economia Mista.

O organograma do Poder executivo do Estado do Ceará com todos os órgãos/entidades está disponível no site do Governo do Estado do Ceará: <http://www.ceara.gov.br>.

### **4. ESCOPO DO TRABALHO E LIMITES DO PROJETO**

O escopo do trabalho está estruturado em três atividades: 1. Diagnóstico da situação atual e metodologia do Planejamento da Força de Trabalho – PIFT; 2. Levantamento da força de trabalho atual, ideal e futura do Poder Executivo do Estado do Ceará; 3. Desenvolvimento de instrumentos para planejamento e monitoramento do Planejamento da Força de Trabalho. Sendo assim, a consultoria deverá realizar as atividades conforme as ações e entregar os produtos descritos a seguir:

**ATIVIDADE 1: Desenvolver metodologia de levantamento de informações para o planejamento da força de trabalho.**



**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
Secretaria do Planejamento e Gestão

- a) Analisar documentos sobre os Órgãos/Entidades, tais como: a estrutura, regulamentos, planejamento estratégico, descrição das atribuições dos cargos e outros documentos que a consultoria julgue necessário, possibilitando o conhecimento acerca da missão, da visão, dos valores e objetivos organizacionais;
- b) Desenvolver metodologia de levantamento de informações para o planejamento da força de trabalho a ser aplicada nos 58 órgão/entidades, de modo a responder os seguintes questionamentos:
- 1) Qual é a força de trabalho atual nos Órgãos/Entidades, por unidade administrativa?
  - 2) Qual é força de trabalho ideal nos Órgãos/Entidades, por unidade administrativa?
  - 3) Quais são as lacunas existentes entre a força de trabalho atual x ideal e estratégias de ação para solucionar os *gaps*?
  - 4) Que força de trabalho os Órgãos/Entidades necessitarão para o médio (3 a 5 anos) e longo prazo (6 a 10 anos)?
- c) Realizar reuniões, junto a equipe gestora para discussão e validação da metodologia desenvolvida, nivelando o conhecimento para acompanhamento dos trabalhos;
- d) Promover evento de Sensibilização dos Gestores e Dirigentes Máximos dos Órgãos/Entidades envolvidos sobre a metodologia a ser aplicada, nas dependências do Governo do Estado do Ceará;
- e) Capacitar e transferir a metodologia a ser aplicada para 15 servidores entre eles, participantes da equipe gestora e profissionais estratégicos da área de RH, em ambiente de imersão, com emissão de Certificado com carga horária de 20 horas.

**PRODUTO:**

- 1) Documento técnico contendo a proposta metodológica com plano de trabalho, para responder os seguintes questionamentos:
- a) Qual é a força de trabalho atual nos Órgãos/Entidade, por unidade administrativa?
  - b) Qual é força de trabalho ideal nos Órgãos/Entidade, por unidade administrativa?
  - c) Quais são as lacunas existentes entre a força de trabalho atual x ideal e estratégias de ação para solucionar os *gaps*?



**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
Secretaria do Planejamento e Gestão

d) Que força de trabalho os Órgãos/Entidades necessitarão para o médio (3 a 5 anos) e longo prazo (6 a 10 anos)?

2) Relatório das Reuniões, junto a equipe gestora, para discussão e validação da metodologia desenvolvida, nivelando o conhecimento para acompanhamento dos trabalhos.

3) Evento de Sensibilização dos Gestores e Dirigentes Máximos dos Órgãos/Entidades envolvidos sobre a metodologia a ser aplicada, nas dependências do Governo do Estado do Ceará;

4) Capacitação e transferência da metodologia para 15 servidores entre eles, participantes da equipe gestora e profissionais estratégicos da área de RH, em ambiente de imersão, com emissão de Certificado com carga horária de 20 horas.

**ATIVIDADE 2: Levantamento da força de trabalho atual, ideal e futura do Poder Executivo do Estado do Ceará.**

a) Realizar 05 (cinco) oficinas para apresentação da metodologia a ser aplicada com a equipe gestora do Projeto e grupo executivo, com previsão no máximo de até 40 pessoas por evento, a ser realizado no auditório da Seplag;

b) Realizar entrevistas semiestruturadas com os gestores de nível estratégico dos Órgãos/Entidades para identificação e análise de demandas prioritárias, reprimidas, dificuldades, distorções, entre outros;

c) Levantar a força de trabalho atual nos Órgãos/Entidades: quantitativo por tipo de vínculo, processo de trabalho/parâmetro, perfis de competência técnica e cargo/função;

d) Definir a força de trabalho ideal nos Órgãos/Entidades: quantitativo por tipo de vínculo, processo de trabalho/parâmetro, perfis de competência técnica e cargo/função;

e) Confrontar a força de trabalho atual x ideal, evidenciando as lacunas e os excessos e quais estratégias de ação para solucionar os *gaps* identificativos nos Órgãos/Entidades do Governo do Estado do Ceará;

f) Definir a força de trabalho futura no médio prazo (3 a 5 anos) e longo prazo (6 a 10 anos), considerando a necessidade de novas competências e perfis ou mudanças na procura por serviços públicos do Governo do Estado do Ceará, em consonância com os planejamentos estratégicos de cada Órgão/Entidade,

g) Realizar reuniões, junto a equipe gestora e grupo executivo, para discussão e validação dos produtos entregues.



**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
Secretaria do Planejamento e Gestão

**PRODUTOS:**

- 1) 05 (cinco) oficinas para apresentação da metodologia a ser aplicada com a equipe gestora do Projeto e grupo executivo, com previsão no máximo de até 40 pessoas por evento, a ser realizado no auditório da Seplag;
- 2) Relatório por Órgão/Entidade com as análises dos documentos e das entrevistas, contendo a proposta metodológica com plano de trabalho, para responder os seguintes questionamentos: apresentados na Atividade 01, item C, sub itens 1 a 4;
- 3) Documento técnico contendo o levantamento da força de trabalho atual nos Órgãos/Entidades: quantitativo por tipo de vínculo, processo de trabalho/parâmetro, perfis de competência técnica e cargo/função;
- 4) Documento técnico contendo a definição da força de trabalho ideal nos Órgãos/Entidades: quantitativo por tipo de vínculo, processo de trabalho/parâmetro, perfis de competência técnica e cargo/função;
- 5) Documento técnico contendo o confronto da força de trabalho atual x ideal, evidenciando as lacunas e os excessos e quais estratégias de ação para solucionar os *gaps* identificativos nos Órgãos/Entidades do Governo do Estado do Ceará;
- 6) Documento técnico contendo a definição da força de trabalho futura no médio prazo (3 a 5 anos) e longo prazo (6 a 10 anos), considerando a necessidade de novas competências e perfis ou mudanças na procura por serviços públicos do Governo do Estado do Ceará, em consonância com os planejamentos estratégicos de cada Órgão/Entidade;
- 7) Documento técnico contendo a definição da infraestrutura (física e tecnológica), processos de trabalho, perfil técnico, quantidade de pessoas para o monitoramento e atualização do PIFT por parte da administração pública;
- 8) Relatório contendo a Base de dados com os parâmetros da aplicação do PIFT.
- 9) Relatório das Reuniões, junto a equipe gestora e grupo executivo, para discussão e validação dos produtos entregues.

**ATIVIDADE 3: Desenvolvimento de instrumentos para planejamento e monitoramento do PIFT.**

- a) Propor diretrizes para a reposição da força de trabalho (concursos públicos, seleção interna, movimentação de pessoas, terceirização de



**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
*Secretaria do Planejamento e Gestão*

atividades e etc), nos Órgãos/Entidades para o curto prazo (0 a 2 anos), médio prazo (3 a 5 anos) e longo prazo (6 a 10 anos), considerando sempre as mudanças de processo, desenvolvimento tecnológico, projetos prioritários de governo, capacidade financeira, mudança de modelo de gestão;

b) Propor as bases para um trabalho contínuo e estratégico de Planejamento da força de trabalho do Poder Executivo do Estado do Ceará;

c) Realizar reuniões, junto a equipe gestora e grupo executivo, para discussão e validação das atividades 3.a e 3.b;

d) Realizar oficinas em ambiente de imersão para disseminação e transferência dos instrumentos para planejamento e monitoramento do PIFT.

**PRODUTOS:**

1) Documento técnico contendo proposta de diretrizes para a reposição da força de trabalho (concursos públicos, seleção interna, movimentação de pessoas, terceirização de atividades e etc), nos Órgãos/Entidades para o curto prazo (0 a 2 anos), médio prazo (3 a 5 anos) e longo prazo (6 a 10 anos), considerando sempre as mudanças de processo, desenvolvimento tecnológico, projetos prioritários de governo, capacidade financeira, mudança de modelo de gestão;

2) Manual contendo o modelo de uma sistemática de planejamento da força de trabalho contínuo e de longo prazo, com instrumentos de monitoramento;

3) Realizar reuniões, junto a equipe gestora e grupo executivo, para discussão e validação das atividades 3.a e 3.b apresentando o relatório com os resultados destas;

4) Capacitação e transferência dos instrumentos para planejamento e monitoramento do PIFT para 15 servidores entre eles, participantes da equipe gestora e profissionais estratégicos da área de RH, em ambiente de imersão, com emissão de Certificado com carga horária de 08 horas.

## **5.RESULTADOS E PRODUTOS ESPERADOS**

Todos os trabalhos realizadas pela contratada deverão ser desenvolvidos de maneira a possibilitar a transferência de tecnologia e procedimentos necessários à continuidade das ações.

A execução dos trabalhos deverá ser realizada pela contratada e acompanhada de forma interativa, pela equipe gestora do projeto.



**GOVERNO DO**  
**ESTADO DO CEARÁ**  
*Secretaria do Planejamento e Gestão*

Toda documentação produzida será de propriedade da Seplag e deverá ser entregue na forma impressa e meio digital (três vias), nos formatos ODT e PDF.

Uma vez recebidos, os produtos serão submetidos à análise da equipe gestora e da equipe executiva quando for necessário, a ser designada por portaria, para validação no prazo de 03 dias úteis, e posteriormente enviados ao Gestor do Contrato para seu atesto/aceite. Os produtos não aprovados serão devolvidos para ajuste pelo Contratante em um prazo não superior a 10 dias úteis. Os produtos ajustados serão submetidos a nova análise das equipes gestora e executiva (quando couber) que terá novo prazo de 03 dias úteis.

O desembolso está vinculado à validação dos produtos por parte dessa das equipes gestora e executiva (quando couber) e o atesto do Gestor do Contrato.

## **6.CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO E DESEMBOLSO FINANCEIRO**



## 7. QUALIFICAÇÃO TÉCNICA

A contratação da consultoria será realizada de acordo com as diretrizes e procedimentos do Banco Mundial (BIRD) e terá como base, a demonstração da experiência na prestação de serviços na área de desenvolvimento de metodologias que propicie a implantação do objeto, com características e complexidades semelhantes aos que serão realizados, e possua recursos tecnológicos que ofereçam condições favoráveis a execução do projeto, podendo essa comprovação ocorrer a apresentação do portfólio da empresa.

## 8. QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE PRINCIPAL

EQUIPE PRINCIPAL – QUALIFICAÇÃO MÍNIMA			
Quant.	Profissional	Formação	Experiência
01	Coordenador Geral	Especialização nas áreas de Administração ou áreas afins	Gestão de projetos preferencialmente na área pública e trabalhos na área de Administração ou afins, com experiência mínima 10 (dez) anos.
01	Consultor Pleno de Sistema de Informação	Especialização na área de análise de sistema.	No mínimo de 03 (três) anos nas áreas de Tecnologia da Informação ou áreas afins.
01	Consultor Pleno Jurídico	Bacharel em Direito	No mínimo de 03 (três) anos de experiência na área pública em legislação ou Direito Administrativo.
01	Consultor Sênior em Recursos Humanos no Setor Público	Especialização nas áreas de Administração ou áreas afins	No mínimo de 05 (cinco) anos em Gestão de Pessoas ou áreas correlatas no Setor Público.

## 9. INSUMOS DISPONÍVEIS

Serão disponibilizados para a empresa contratada os documentos e informações como regimento interno, descrição das funções de trabalho (competências) relativos aos órgãos/entidades, cargos efetivos, quantitativo de servidores ativos e inativos, planejamento estratégico, e outros documentos que a consultoria julgue necessário, necessários a execução e desenvolvimento dos serviços e entrega de produtos previstos neste Termo de Referência.

O trabalho da empresa contratada deverá ser revestido de confidencialidade, com abrangência para quaisquer informações funcionais e/ou institucionais disponibilizadas pela Contratante. Os materiais produzidos, a partir dos insumos disponibilizados, das atividades desenvolvidas e dos produtos gerados serão de propriedade do Governo do Estado do Ceará, vedada sua utilização pela empresa contratada.

## 10.EQUIPE DE APOIO SUGERIDA

EQUIPE DE APOIO		
Quant.	Profissional	Experiência
10	Analista Pleno em Recursos Humanos	Área de Administração ou áreas afins ao objeto da contratação na área pública.

## 11.GESTÃO DA CONSULTORIA

A coordenação, supervisão, recepção e aprovação dos trabalhos serão executadas pela Contratante através de equipe técnica composta por membros da Seplag, incluindo o Gestor do Contrato.

Para o desenvolvimento dos trabalhos, é indispensável que seja elaborado, pela empresa contratada, um plano de implantação para todas as atividades e aprovado pela equipe gestora.

Uma vez recebidos, os produtos serão submetidos à análise da equipe técnica para aprovação ou recomendações. Produtos devolvidos com recomendações, uma vez revisados e novamente submetidos, estarão sujeitos a nova análise para aprovação pela mesma equipe.

O desembolso financeiro somente acontecerá após a conclusão de cada atividade, tendo sido aprovados os respectivos produtos, conforme previsto neste Termo de Referência.

## 12.COMUNICAÇÃO

A empresa contratada deverá indicar a sistemática de comunicação a ser estabelecida com a Seplag, no sentido de que o trabalho se desenvolva dentro do cronograma proposto e de que todos os obstáculos sejam solucionados tempestivamente. Nesse sentido, a contratada informará os meios, instrumental e formato a ser implantado no decorrer do trabalho.

### RESPONSÁVEL TÉCNICO:

**Kátia Burgos Monteiro**

Coordenadoria de Gestão de Pessoas

[katia.burgos@seplag.ce.gov.br](mailto:katia.burgos@seplag.ce.gov.br)

(85) 3101.3840

### AUTORIZAÇÃO:

**Hugo Figueirêdo**

Secretário da Seplag