GUIA DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO 2021

Guia desenvolvido pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho – DCGFT – da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais

Guia de Dimensionamento da Força de Trabalho

Belo Horizonte, 2021

PLANEJAMENTO
E GESTÃO

MINAS GERAIS

GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.

Secretária de Planejamento e Gestão
Luísa Cardoso Barreto

Secretário de Planejamento e Gestão Adjunto
Luis Otávio Milagres de Assis

Chefe de Gabinete
Sílvia Caroline Listgarten Dias

Subsecretária de Gestão de Pessoas
Kênnya Kreppel Dias Duarte

Superintendente Central de Política de Recursos Humanos
Maria Aparecida Muniz Jorge

Diretor Central de Gestão da Força de Trabalho
João Eduardo Chaves de Paula

Elaboração e formatação do guia
Ana Letícia Neves Pimenta
João Eduardo Chaves de Paula
Ascom Seplag

Guia de Dimensionamento da Força de Trabalho /
Secretaria de Planejamento e Gestão.
49 p.
1. Introdução 2. Conceitos Básicos 3. Benefícios de um projeto de DFT 4. Metodologia

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Base do MAP 10
Quadro 2 – Exemplo de Produtos/Entregas e Atividades 13
Quadro 3 - Reuniões 16
Quadro 4 – Divisão por nível de complexidade 16
Quadro 5 – Atividades com menor volume 17
Quadro 6 – Fator de Conversão da frequência de execução de uma atividade 19
Quadro 7 – Distribuição simples 21
Quadro 8 – Distribuição detalhada 21
Quadro 9 – Distribuição detalhada 23
Quadro 10 – Exemplo de MAP preenchido 27
Quadro 11 – Horas Trabalhadas no Ano 33
Quadro 12 – Horas Trabalhadas no Ano (40h – CAMG) 36
Quadro 13 – Horas Improdutivas (40h – CAMG) 36
Quadro 14 – Discriminação das Horas e Percentual de Produtividade (40h – CAMG) 37
Quadro 15 – Horas Trabalhadas no Ano (30h) 38
Quadro 16 – Horas Improdutivas (30h) 38
Quadro 17 – Discriminação das Horas e Percentual de Produtividade (30h) 39
Quadro 18 – Horas produtivas necessárias por categoria 41
Quadro 19 – Profissionais necessários por categoria 41
Quadro 20 – Proposta de alocação de força de trabalho 42
Quadro 21 – Arredondamento simples 43
Quadro 22 – Arredondamento crítico 44
Quadro 23 – Arredondamento crítico (excesso por profissional) 45
Quadro 24 – Desenho de um projeto de DFT com GDFT 48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 1
2 CONCEITOS BÁSICOS 2
3 BENEFÍCIOS DE UM PROJETO DE DFT 3
4 METODOLOGIA 4
4.1 Planejamento 6
4.2 Preparação 7
4.3 Coleta 9
4.3.1 Preenchimento do Mapa de Atribuições por produto – MAP 11
4.3.1.1 Coluna Produtos/Entregas 11
4.3.1.2 Coluna Atividades 12
4.3.1.3 Colunas “Demanda e Produtividade” 14
4.3.1.4 Colunas “Mão de obra que pode fazer a atividade” 21
4.3.1.5 Colunas “Competência técnica ou conhecimento obrigatório para realizar a atividade” 25
4.3.2 Análise do MAP 28
4.3.3 Validação dos dados 29
4.4 Processamento dos Resultados do MAP 32
4.4.1 Cálculo do DFT 40
4.5 Relatório final e gestão do dimensionamento da força de trabalho 45
6 REFERÊNCIAS 49

1 Indrodução

Este guia foi desenvolvido pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho – DCGFT – da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais – SEPLAG – com o intuito de possibilitar aos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual a identificação objetiva da real necessidade de pessoal em cada uma de suas áreas.

Pretende-se promover a disseminação do conhecimento técnico relativo a uma das metodologias de dimensionamento da força de trabalho – DFT – e da gestão do dimensionamento da força de trabalho – GDFT – utilizadas no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, de forma que as instituições adquiram condições para desenvolver o trabalho com autonomia e tenham a DCGFT como um suporte e referência para o desenvolvimento dos trabalhos setoriais de dimensionamento da força de trabalho.

A metodologia de dimensionamto da força de trabalho que utiliza como ferramenta o Mapa de Atribuição por Produto – MAP – apresentada neste guia, foi baseada no livro "Gestão e Dimensionamento da Força de Trabalho para empresas públicas e privadas: como integrar Competências, Processos, Planejamento Estratégico e Dimensionamento da Força de Trabalho", do autor Rogério Leme, e tem como diferencial a construção considerando o contexto do setor público, em uma lógica simplificada, que não depende de redesenho de processos.

Até o momento, a metodologia foi utilizada na Subsecretaria de Gestão de Pessoas e na Diretoria de Recursos Humanos da SEPLAG, na Ouvidora-Geral do Estado, na Reitoria da UEMG e na Fundação Hemominas, sempre apresentando resultados satisfatórios, para a gestão da força de trabalho nessas instituições.

O Guia apresenta, inicialmente, os conceitos básicos sobre o tema, os benefícios de um projeto de DFT e sua Gestão, assim como os resultados que podem ser alcançados por meio da utilização da metodologia.

Posteriormente, são expostos detalhes da metodologia, demonstrando o passo a passo para a execução do trabalho nas seguintes fases: planejamento, preparação, coleta (preenchimento do MAP, análise do MAP, validação dos dados), processamento (cálculo do DFT), relatório final e gestão do dimensionamento da força de trabalho.

2 Conceitos Básicos

Leme (2015) apresenta dois conceitos básicos fundamentais sobre o tema e suas implicações. São eles: dimensionamento da força de trabalho – DFT – e gestão do dimensionamento da força de trabalho – GDFT.

O dimensionamento da força de trabalho é:

> *O ato de determinar o quantitativo de pessoal necessário para realizar um conjunto de atribuições em um determinado período de tempo mediante a análise da estrutura, demandas e condições de trabalho conhecidas ou estimadas. (LEME, 2015, p.10)*

A partir deste conceito, verifica-se que o DFT possibilita prever o número de servidores, isto é, um valor de referência de profissionais que precisa estar disponível para a realização das atividades de competência de uma unidade administrativa.

Já a gestão do dimensionamento da força de trabalho – GDFT, segundo Leme (2015, p 10):

> Corresponde ao gerenciamento das informações apuradas pelo DFT, analisando os fatores quantitativos e qualitativos que geram impactos nos valores de referência atuais e futuros considerados no dimensionamento, provenientes seus componentes, gerando condições para que se possa agir proativamente nos pontos de intervenção necessários para o aumento da produtividade e eficiência e efetividade organizacional.

Nesse sentido, enquanto o DFT gera um valor de referência, que é quantitativo, a gestão do dimensionamento da força de trabalho – GDFT – por meio da aplicação de uma visão sistêmica desse valor gerado, de diretrizes metodológicas e de entendimento das conexões entre outros sistemas de gestão, contribui na realização de intervenções pontuais com potencial de tornar o serviço público mais eficiente.

3 Benefícios de um Projeto DFC

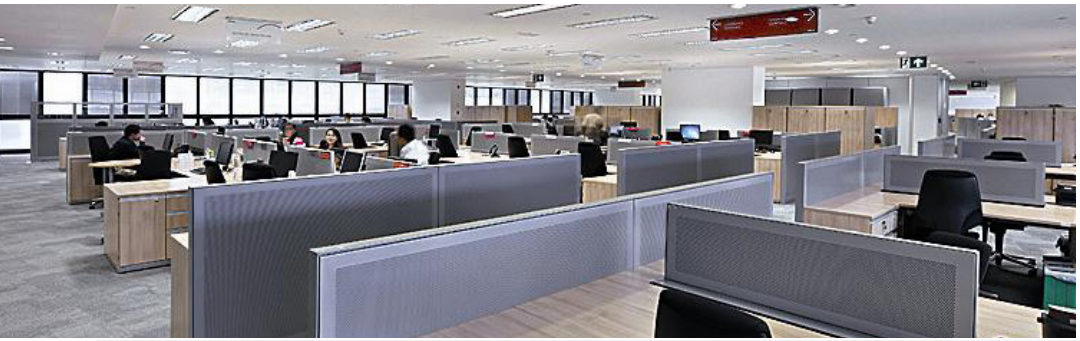
A partir do preenchimento, análise e validação dos MAPs os gestores passam a ter uma ferramenta por meio da qual é possível:

1. Identificar, detalhadamente, quais são os produtos/entregas e atividades de cada unidade administrativa;

2. Identificar as competências técnicas ou conhecimentos necessários para cada uma das atividades desempenhadas e o nível de proficiência mínimo nessas competências ou conhecimentos;

3. Mensurar a demanda/volume e o tempo gasto em cada uma dessas produto/entrega e atividades;

4. Identificar necessidades pontuais de redesenho de processos;



Posteriormente, por meio da gestão contínua das informações obtidas com os Mapas de Atribuição por Produto, os gestores podem tomar decisões gerenciais, tais como:

1. Definição objetiva do quantitativo de profissionais necessários para o desempenho adequado das atividades de cada uma das áreas;

2. Reorganização interna da mão de obra para atender a demanda;

3. Planejamento de concursos públicos e Processos Seletivos Simplificados;

4. Planejamento de ações de desenvolvimento dos servidores;

5. Estabelecimento de padrões de entrega;

6. Previsão de necessidade de ampliação ou diminuição de equipes com base na expectativa de crescimento ou redução de demanda.

Assim, por meio da aplicação da metodologia espera-se contribuir para uma gestão estratégica de pessoal com uma visão sistêmica dos produtos gerados pelas áreas envolvidas.

4 Metodologia

Atualmente, o Poder Executivo estadual trabalha com duas principais metodologias de dimensionamento de força de trabalho - DFT, uma baseada em indicadores de referência, também chamados de “métricas” e a metodologia que será abordada neste guia, denominada dimensionamento de força de trabalho – DFT – por atribuição, que utiliza como ferramenta o Mapa de Atribuição por Produto – MAP.

A metodologia consiste, inicialmente, em calcular a média de horas produtivas e improdutivas de um servidor no período de um ano e, posteriormente, com base no quantitativo de horas produtivas necessárias em uma unidade administrativa, calcular quantos profissionais são necessários. O cálculo das horas produtivas necessárias é realizado com base no preenchimento do MAP, em que são identificadas as atividades executadas em cada uma das unidades administrativas e seus respectivos tempos-padrões de execução, tendo em vista o volume demandado e a periodicidade de cada produto/entrega.

A metodologia não se mostrou totalmente compatível para áreas finalísticas em que as atividades são exercidas em regime de plantão, como as atividades de médicos, enfermeiros, policiais, entre outros. Isso ocorre porque o MAP calcula o quantitativo de pessoas de acordo com as atividades desempenhadas durante toda a jornada de trabalho, enquanto em um plantão, muitas vezes, apesar de estar à disposição caso seja necessário, a pessoa pode não estar executando atividades durante todo o tempo. Para esses casos é mais recomendável a utilização da metodologia baseada em indicadores de referência.

A metodologia do MAP mostrou-se adequada para a área administrativa e atividades finalísticas em regime convencional (que não funcionam em regime de plantão), de diversas instituições do Poder Executivo estadual.

O projeto de DFT por atribuição é desenvolvido em cinco fases, são elas:

1. Planejamento (escopo, cronograma; definição de parâmetros; infraestrutura e validação com a alta gestão do órgão ou entidade);

2. Preparação (capacitação da equipe de coleta; sensibilização dos gestores e das equipes);

3. Coleta (coleta de dados no formulário; levantamento de informações adicionais; análise e validação dos dados);

4. Processamento (cálculo do DFT);

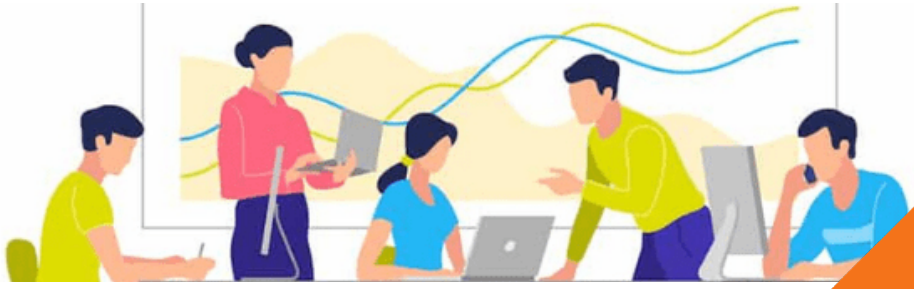
5. Relatório final e gestão do dimensionamento da força de trabalho;

4.1 Planejamento

A primeira fase do projeto consiste na definição de uma série de informações que sustentarão o trabalho;

1. Definição do escopo do projeto: o dimensionamento será realizado para a instituição como um todo ou para alguma(s) unidade(s) específica(s)

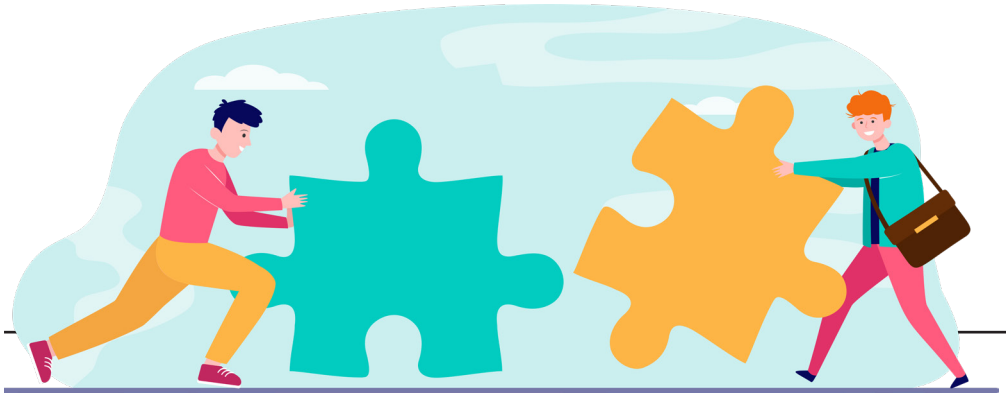
2. Levantamento da composição atual de cada uma das equipes que serão dimensionadas, verificando o tipo de vínculo (efetivo, contrato temporário, recrutamento amplo, terceirizado, etc.), a carreira (ou carreira correspondente, no caso de vínculos temporários), a escolaridade e a carga horária semanal dos servidores. Nessa etapa também pode ser levantado junto à unidade de recursos humanos quais servidores já completaram os requisitos para aposentaria voluntária.



3. Estudo inicial das entregas e atribuições de cada área, por meio da leitura do decreto de competências e/ou de uma entrevista simplificada com o gestor de cada unidade administrativa, por exemplo.

4. Definição da logística do projeto (se as reuniões de validação dos MAPs serão realizadas em ambiente virtual ou presencial, se os MAPs serão encaminhados e trabalhados via Excel ou por meio de uma ferramenta de compartilhamento em nuvem, como o Google Docs, qual equipe será encarregada do projeto, etc.).

5. Estabelecimento de parceria entre a alta gestão e os gestores da instituição para incentivar e fomentar a participação das equipes, principalmente nas etapas de preenchimento e validação dos MAPs.



6. Elaboração do cronograma de execução do projeto, com a definição dos responsáveis e datas para entregas.

Importante frisar que o patrocínio da alta direção é **fundamental** para a continuidade, sustentação e perpetuação do projeto no Órgão ou Entidade.

4.2 Preparação

Inicialmente, deve ser realizado um acordo com a alta gestão visando apoio ao projeto, pois o patrocínio do nível estratégico da organização é primordial para o sucesso do trabalho.

É necessário levar em consideração que um projeto como este, que entra em detalhes como tempo de realização de cada atividade de uma área, pode gerar resistência por parte de gestores e servidores, por discutir os tempos gastos pelos servidores em suas atividades e principalmente pelo fato de envolver possíveis remanejamentos de pessoal.

É essencial, portanto, que o nível estratégico apresente de forma clara, desde o início, os objetivos do projeto e sua importância para a instituição. Para tanto, recomenda-se que seja realizada uma apresentação inicial e geral da metodologia e das premissas do trabalho para todos os gestores das unidades envolvidas, ou, se possível, para todos os servidores relacionados ao projeto, por meio de uma videoconferência ou reunião em espaço amplo, que permita a participação de um número significativo de pessoas.

Outra medida necessária é a designação de uma pessoa de confiança do gabinete, com visão sistêmica da instituição ou da área que se pretende dimensionar, que terá a função de reportar as dificuldades e questões mais complexas para a alta gestão e de participar das reuniões de validação dos MAPs. O papel que deverá ser desempenhado por esse profissional nas reuniões de validação será explicado na **Seção 4.3.3** deste guia.

Recomenda-se que a equipe responsável pelo DFT seja composta, além do servidor indicado pelo gabinete, por membros da unidade de recursos humanos da instituição, uma vez que a temática do projeto envolve a área, e/ou da área de Assessoria Estratégica, por serem profissionais que possuem um conhecimento mais amplo da instituição.

A equipe responsável pelo projeto também terá a responsabilidade pela guarda dos arquivos relacionados ao projeto, uma vez que um dimensionamento de força de trabalho costuma gerar uma quantidade significativa de documentos.

É necessário que nesta equipe haja ao menos um profissional com habilidade em Excel, pois será a ferramenta de referência do trabalho. É recomendável, também, que os profissionais responsáveis pela validação dos MAPs sejam pessoas com perfil crítico/analítico, mas que também possuam boa comunicação verbal, uma vez que a discussão acerca dos MAPs, muitas vezes, gera a necessidade de alinhamento metodológico, busca de consenso e troca de opiniões com os gestores das respectivas áreas.

Recomenda-se que essa equipe apresente aos gestores das áreas que serão escopo do projeto a forma adequada de preenchimento da planilha do MAP, juntamente com a lógica dos cálculos de horas produtivas e horas improdutivas (esse conceito será detalhado na **Seção 4.4.1** deste guia), assim como as próximas etapas do projeto. Ficará a cargo dos gestores repassar a metodologia para suas equipes, tendo este guia e outros materiais de apoio formulados pela SEPLAG como apoio técnico.

Uma **estratégia muito importante** para dar início a um projeto de DFT é a formulação de um **projeto-piloto**, a ser desenvolvido em duas ou três áreas do órgão/entidade, por exemplo, a fim de verificar a compatibilidade da metodologia com os objetivos que a instituição pretende alcançar com um projeto dessa natureza. Esse piloto é útil, também, para que a equipe responsável pelo projeto se familiarize com a metodologia, principalmente, com as planilhas e com as estratégias que devem ser adotadas durante as reuniões de validação.

Importante mencionar que a equipe da Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho poderá auxiliar na implantação desse projeto-piloto, dando o suporte técnico necessário para que a própria equipe se aproprie da metodologia e execute o projeto posteriormente.

4.3 A coleta

A fase de coleta é composta pelo preenchimento do MAP, análise e validação dos dados levantados. Cada uma dessas macro etapas será detalhada em uma subseção.

Antes das instruções de preenchimento do MAP, que serve como base de cálculo do dimensionamento da força de trabalho é importante contextualizá-lo. Conforme Leme (p. 14), o MAP é:

> *Uma ferramenta que tem como objetivo oferecer ao gestor de uma área ou unidade a definição e clareza de quais são os produtos que estão sob sua responsabilidade e quais as ações necessárias para gerar ou produzir estes produtos.*

O MAP é estruturado em planilha de Excel com colunas para coleta sistematizada dos "Produtos/Entregas", "Atividades", "Demandas e Produtividade", "Mão de Obra que pode fazer a Atividade" e "Competência técnica ou conhecimento obrigatório para realizar a atividade". Ela está programada para realizar cálculos referentes aos tempos de execução das atividades por mês e por ano. A seguir, no Quadro 1, apresentamos um exemplo de base de MAP já utilizado por esta Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho:

Em um cenário ideal, o gestor preenche a coluna "Produto/Entrega" e solicita aos profissionais responsáveis por esses produtos que preencham as colunas "Atividade" e "Demanda e Produtividade".

Quadro 1 – Base do MAP

Unidade:	Gestor:\	Demanda e produtividade					Mão de obra que pode fazer a atividade			Competência técnica ou conhecimento obrigatório para realizar a atividade					
Produtos / Entregas	Atividades	Tempo Unitário Padrão	Demanda / Volume	Frequência	Carga Horária Total / Mês	Carga Horária Total / Ano	Ensino Superior	Ensino Médio	Estagiário	SISAPC	EXCEL	DFT	SIGECOP	LRF	LEGISLAÇÃO DE CONSURSO

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

Em um cenário ideal, o gestor preenche a coluna “Produto/Entrega” e solicita aos profissionais responsáveis por esses produtos que preencham as colunas “Atividade” e “Demanda e Produtividade”. Sugere-se essa forma de preenchimento porque podem haver pessoas que executam uma mesma atividade de forma diferente, além de serem os técnicos que, em geral, terão uma noção mais clara do tempo gasto em cada uma de suas atribuições. Esta etapa, inclusive, pode ser uma oportunidade para que o gestor discuta com sua equipe alguns fluxos de trabalho e defina a melhor forma de executar certas tarefas com base no melhor desempenho de um colaborador.

Posteriormente, fica sob responsabilidade do gestor condensar os MAPs recebidos pela sua equipe em uma só planilha, definindo quais atividades vão constar e como ele definirá o “tempo unitário padrão” de cada uma. Essa definição será, por exemplo, com base na média de tempo gasto por cada colaborador ou, o mais recomendável, com base no tempo que ele considera **adequado** e **suficiente** para a realização da atividade, usando como parâmetro os tempos preenchidos pela equipe.

A equipe responsável pelo projeto deve definir o prazo para que os gestores preencham os MAPs. Em geral, o ideal é que esta etapa não dure mais do que duas semanas.

4.3.1 Preenchimento do Mapa de Atribuições por produto – MAP

Em seguida, será apresentado como cada coluna do MAP deve ser preenchida, contendo dicas e exemplos.

4.3.1.1 Coluna Produtos/Entregas:

Na primeira coluna “Produtos/Entregas” deve constar a especificação dos produtos ou das macro entregas da área. É possível usar como base o decreto de competências ou cadeia de valor da área para definição dos produtos/entregas.

Exemplos: Gestão da Política de Estágio; Elaboração de análises técnicas de pedidos de abertura de concurso público; Triagem clínica do candidato à doação de sangue; Acompanhamento processual de mandados de segurança; Capacitação de Servidores.

Necessário alertar que procedimentos como “atendimento a ligações telefônicas”, “resposta a e-mails e mensagens”, “atendimento ao público”, não devem constar como produtos/entregas, a não ser em áreas em que o objetivo principal seja o atendimento ao público ou ao servidor, tal como em unidades de uma ouvidoria. Nos demais casos, essas atividades podem ser inseridas na coluna “Atividades” se elas realmente fizerem parte do processo e demandarem tempo considerável da equipe.

4.3.1.2 Coluna Atividades

A coluna “Atividades” deve descrever todas as atividades necessárias para garantir o produto/entrega, do início ao fim. As atividades devem ser discriminadas de tal forma que qualquer pessoa, após a leitura, consiga ter uma noção geral e clara de cada etapa realizada até a entrega do produto.

O detalhamento não deve ser exageradamente minucioso, como em um procedimento operacional padrão (POP). Atividades como “ligar o computador”, “fazer login no sistema” e “guardar o material de escritório” não devem constar no MAP.

O Quadro 2 exemplifica um “produto/entrega” e diversas “atividades” a ele relacionadas:

Quadro 2 – Exemplo de Produtos/Entregas e Atividades

PRODUTO/ENTREGA	ATIVIDADE
Capacitação de Servidores	Divulgar cronograma de capacitações.
	Realizar a abertura das inscrições das capacitações.
	Montar turmas de capacitação de acordo com o perfil do público-alvo informado nas fichas de inscrições.
	Elaborar relatório final de execução do programa de capacitação.
	Realizar reunião de alinhamento com facilitadores.
	Encaminhar projetos de capacitação ao CPP (Conselho de Política de Pessoal).
	Manter atualizados os arquivos referentes aos indicadores de desempenho da capacitação.
	Solicitar autorização para pagamento da Gratificação de Monitoramento ao Conselho de Pagamento de Pessoal.
	Solicitar pagamento da gratificação de Monitoramento à área financeira.

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

4.3.1.3 Colunas “Demanda e Produtividade”

As colunas referentes às “Demandas e Produtividade” devem trazer as informações de periodicidade, demanda/volume e tempo de execução de cada atividade, sendo preenchidas da seguinte forma:

1. **Colunas 1 a 3:**

“**Tempo Unitário Padrão”:** tempo necessário para executar uma única vez cada uma das atividades.

“Frequência”: a frequência na qual essa atribuição é realizada na unidade administrativa (diariamente, semanalmente, quinzenalmente, mensalmente, bimestralmente, trimestralmente, quadrimestralmente, semestralmente ou anualmente).

“Demanda/Volume”: quantas vezes essa atividade é realizada na frequência informada.

2. **Colunas 4 e 5 de “Carga horária Total / Mês” e “Carga horária Total / Ano”:**

“Carga Horária Total / Mês”: preenchida automaticamente a partir de fórmulas já inseridas na planilha. Calcula o total de horas no mês demandadas para cada atividade, multiplicando o tempo unitário padrão pela demanda/volume e aplicando o fator de conversão da frequência/mês.

“Carga Horária Total / Ano”: preenchida automaticamente a partir de fórmulas já inseridas na planilha. Calcula o total de horas no ano demandadas para cada atividade, multiplicando o tempo unitário

padrão pela demanda/volume e aplicando o fator de conversão da frequência/ano.

Em relação ao “Tempo Unitário Padrão” é necessário esclarecer que servidores distintos podem executar uma mesma tarefa em tempos diferentes, de acordo com a sua experiência, domínio de ferramentas e ritmo de trabalho. Nesses casos, conforme mencionado na **Seção 4.3** deste guia, o ideal é que o gestor **estime** o tempo que ele considera como **adequado para uma pessoa treinada e capacitada realizar a atividade**. Caso parte da equipe não preencha esses requisitos isso pode ser, inclusive, um momento para o gestor apontar essa necessidade na etapa de validação do MAP.

Ressalta-se que esse tempo não precisa ser necessariamente estimado. Para atividades muito operacionais é possível cronometrar o tempo. Para esses casos o ideal é que seja escolhido um profissional que realize as atividades em um tempo considerado como satisfatório pelo gestor, ou que seja utilizada a média de tempo gasto por profissionais que realizam a atividade no dia a dia.

O tempo a ser preenchido é o tempo exato necessário para a execução daquela atividade, sem considerar pausas ou interrupções. Essas pausas e interrupções, que são inerentes a qualquer trabalho, serão levadas em consideração nos cálculos da metodologia e abordadas posteriormente neste guia.

Uma forma de preencher o “Tempo Unitário Padrão” é imaginar a realização da atividade em uma sala sem ruídos, sem ligações telefônicas ou interrupções de gestores ou colegas de trabalho e, a partir disso, estimar/cronometrar o tempo efetivamente gasto.

Em relação às reuniões, se forem realizadas periodicamente, ou se necessariamente houver expectativa de realização de um número específico de reuniões para entrega de um produto, o preenchimento deve levar em consideração o quantitativo de participantes que devem estar presentes, sem considerar o gestor (a questão do gestor será explicada na **Seção 4.3.1.4**), multiplicado pelo tempo de reunião. Por exemplo, para uma reunião de 1h de duração, com três participantes **da equipe**, deverá ser preenchido o “Tempo Unitário Padrão” de 3 horas.

É necessário que o gestor mantenha um histórico dessa lógica de preenchimento para demonstrá-la, caso seja necessário, nas reuniões de validação (explicar como chegou a três horas no caso do exemplo acima). Outra possibilidade é já detalhar essa informação no preenchimento do MAP, conforme exemplo do Quadro 3, abaixo:

Quadro 3 - Reuniões

Produto	Atribuição	Tempo Unitário Padrão	Demanda Volume	Frequência
Nota técnica de pleito de concurso público	Realizar reunião com instituição solicitante (1h com 3 participantes da equipe)	3:00:00	9	Anual

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

É muito comum existirem atividades que ora são realizadas em um período mais curto e ora demandam mais atenção e mais tempo. A verificação de uma lista de nomes no SISAP pode demorar mais se o quantitativo de nomes for maior, por exemplo, bem como a redação de uma nota técnica pode levar poucas horas se for uma análise simples ou até dias inteiros de trabalho, se for uma análise muito complexa. Nesses casos, é possível dividir uma mesma atividade por nível de complexidade, conforme o exemplo apresentado no Quadro 4:

Quadro 4 - Divisão por nível de complexidade

Produto	Atribuição	Tempo Unitário Padrão	Demanda Volume	Frequência
Nota técnica de pleito de concurso público	Levantar evolução histórica da força de trabalho das carreiras	0:20:00	92	Anual
Nota técnica de pleito de concurso público	Calcular saldo financeiro das vacâncias (baixa complexidade)	1:00:00	72	Anual
Nota técnica de pleito de concurso público	Calcular saldo financeiro das vacâncias (alta complexidade)	2:00:00	20	Anual
Nota técnica de pleito de concurso público	Calcular saldo financeiro dos provimentos (baixa complexidade)	0:10:00	72	Anual
Nota técnica de pleito de concurso público	Calcular saldo financeiro dos provimentos (alta complexidade)	0:30:00	20	Anual

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

Nesse exemplo em que são elaboradas 92 notas técnicas sobre abertura de concurso público no ano, a unidade faz o cálculo de saldo financeiro relacionado às vacâncias e o cálculo do impacto financeiro dos provimentos pretendidos em todas as análises. Todavia, como o gestor tinha a informação que, dentre essas 92 análises, cerca de 20 são mais com-

plicadas e demandam mais tempo e esforço, as atividades foram divididas por nível de complexidade, com tempos diferentes de execução.

Importante destacar que para identificar a "Demanda/Volume" o mais recomendável é que o gestor e a equipe olhem para o passado projetando o futuro. Ainda nesse exemplo, a equipe poderia ter verificado que no ano anterior, ou na média dos últimos anos, a unidade administrativa produziu 84 notas técnicas. Porém, devido à reforma da previdência, estimou um aumento para os pedidos de concurso no ano seguinte. Dessa forma, somou 10% a essas 84, chegando ao valor de 92, que foi considerado como um crescimento esperado para esse tipo de análise no contexto retratado.

É essencial que se busque nos registros (sistemas, e-mails, pastas, etc.) a produtividade de cada ano, como uma forma de preencher o MAP de forma mais objetiva e menos estimada. Nesses casos, o gestor não deve olhar para quantos processos cada um dos servidores da sua unidade executa e sim para quantos processos a área executa como um todo em um determinado período de tempo.

Além disso, podem existir casos em que há um volume menor de certa atividade, como no exemplo do Quadro 5, que será apresentado em seguida. Nesse caso, por mais que a expectativa é que cheguem 92 pedidos de abertura de concurso público para análise, o gestor já sabe que cerca de 20% desses pedidos precisam ser discutidos em nível de superintendência, para orientações sobre como proceder com a análise. Portanto, foi inserido no MAP que essa atividade é realizada somente 18 vezes no ano.

Quadro 5 - Atividades com menor volume

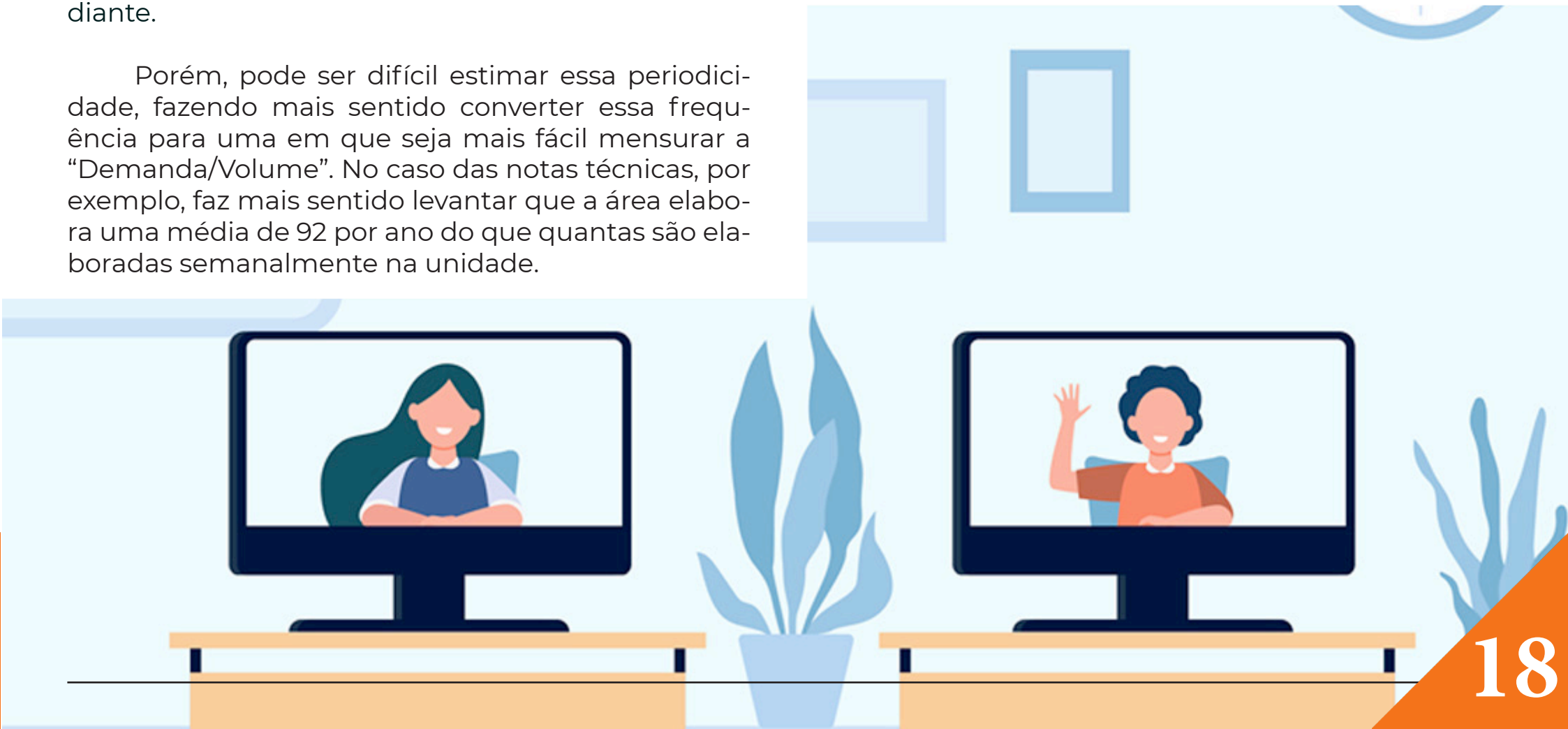
Produto	Atribuição	Tempo Unitário Padrão	Demanda Volume	Frequência
Nota técnica de pleito de concurso público	Ler todos os documentos que compõem o processo no SEI	0:30:00	92	Anual
Nota técnica de pleito de concurso público	Conferir saldo de candidatos por lote no SIGECOP	0:15:00	92	Anual
Nota técnica de pleito de concurso público	Solicitar orientação na Superintendência	0:10:00	18	Anual

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

A coluna “Frequência”, por sua vez, deve ser preenchida de acordo com a periodicidade de uma atividade em uma área. Se uma atividade é realizada todos os dias, deve-se selecionar a opção “diariamente”, se é realizada somente uma vez por semestre, deve-se selecionar “semestralmente” e assim por diante.

Porém, pode ser difícil estimar essa periodicidade, fazendo mais sentido converter essa frequência para uma em que seja mais fácil mensurar a “Demanda/Volume”. No caso das notas técnicas, por exemplo, faz mais sentido levantar que a área elabora uma média de 92 por ano do que quantas são elaboradas semanalmente na unidade.

A definição da frequência, portanto, serve para dar sentido ao volume de trabalho, mas não modifica os cálculos finais, uma vez que, conforme apresentado por LEME (p. 39),



(...) cada opção de frequência tem um fator multiplicador de conversão para a conversão dos cálculos em função da mesma razão de tempo. Por exemplo, considerando 22 dias trabalhados em um mês, temos:

Quadro 6 – Fator de Conversão da frequência de execução de uma atividade

Frequência	Fator de Conversão (mês)	Fator de Conversão (ano)
Diária	22	264
Semanal	4	48
Quinzenal	2	24
Mensal	1	12
Bimstral	0,5	6
Trimestal	0,33	4
Quadrimestral	0,25	3
Semestal	0,167	2
Anual	0,0833	1

Fonte: Livro Gestão e Dimensionamento da Força de Trabalho para Empresas Públicas e Privadas – LEME (2015)

Importante mencionar que esses fatores de conversão já estão programados na ferramenta, sem que haja necessidade de alteração das mesmas por parte das equipes responsáveis pelos projetos de DFT.

Em relação às comissões e demais colegiados existentes nos órgãos e entidades, como Comissão de Ética, Comissão de Sindicância, Comissão de Licitação, Comissão de Concurso Público, etc., recomenda-se que não sejam considerados no MAP, a não ser que as atividades dessas comissões sejam inerentes à unidade administrativa em questão. Todavia, é notório que servidores que participam de comissões ficam com menos tempo para executar as atividades relativas à unidade administrativa em questão. Esses casos devem ser analisados individualmente e registrados no relatório final, conforme o exemplo subsequente:

Exemplo: Se pelo MAP verifica-se que uma diretoria precisa de cinco servidores e hoje há quatro servidores, independente se há ou não servidores que atuam em comissões esses são os números que devem constar no resultado quantitativo do dimensionamento. Porém, no relatório final a ser apresentado devem constar também informações qualitativas de cada um dos setores analisados e, nesse relatório, a questão de que dois dos quatro servidores que atuam na área gastam cerca de 30% de seu tempo disponível em atividades de comissões, por exemplo, deve ser destacada. Maiores detalhes sobre os relatórios finais serão apresentados na **Seção 4.5** deste guia.

Dessa forma, fica a critério da alta gestão tomar as decisões cabíveis para dirimir o déficit relacionado ao menor número de horas disponíveis, seja por meio da movimentação de mais um profissional para a área, da redistribuição temporária de uma atividade, enquanto durarem as atividades da comissão, ou de outra medida adequada para a situação. Fazer isso já significa começar a fazer a gestão do dimensionamento de força de trabalho.

No tocante aos passivos, como por exemplo um acumulado expressivo de processos de aposentadoria que ainda não foram analisados, recomenda-se não considerá-los no MAP. Portanto, da mesma forma que na questão das comissões, os passivos devem ser indicados pelo gestor responsável da unidade no momento da validação e irão constar no relatório final, que aborda questões qualitativas. Recomenda-se que os mesmos devem ser solucionados preferencialmente com iniciativas de força-tarefa, em que a alta gestão designa, temporariamente, um quantitativo de profissionais para trabalhar o passivo.

No tocante às reformas administrativas ou adequações de estrutura, observa-se, a possibilidade de inserir no MAP um “Produto/Entrega” que será remanejado para a área. Assim, se a entrega for executada hoje por outra unidade administrativa o ideal é que esse produto conste no MAP dessa outra unidade e, posteriormente, ele pode ser transportado para o MAP da área que vai assumir a responsabilidade.

Porém, se no momento do preenchimento do MAP essa entrega não for realizada por nenhuma unidade, a área pode prever as atividades, frequências, volumes e tempos, se tiver subsídios para tanto. Nesse caso, o produto/entrega deve ser marcado de outra cor no MAP e essa informação deve ser repassada à equipe responsável pelo projeto para que não haja problemas no momento de análise e validação do MAP. Isso levaria a dois resultados quantitativos no MAP da unidade: um, considerando os produtos entregues atualmente; e outro, considerando os produtos que serão entregues no futuro.

É possível também, que ao invés de tentar realizar uma previsão de atividades, volumes, frequências e tempos, que tende a apresentar muitas divergências em relação à realidade, a unidade faça um novo preenchimento do MAP, futuramente, quando o produto/entrega já estiver consolidado na área. Isso tam-

bém se configura como gestão do dimensionamento da força de trabalho e a ferramenta possibilita que os MAPs sejam revisitados, sempre que necessário.

4.3.1.4 Colunas “Mão de obra que pode fazer a atividade”

As colunas referentes à “Mão de obra que pode fazer a atividade” devem conter as categorias de profissionais necessários para a execução das atividades. A seguir são apresentados alguns exemplos:

Quadro 7 – Distribuição simples

Mão de obra que pode fazer a atividade		
Nível Superior	Nível Médio	Estagiário

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

Quadro 8 – Distribuição detalhada

Mão de obra que **pode fazer** a atividade					
Médico	Enfermeiro	Analista	Ensino Médio	Ensino Médio Técnico	Estagiário

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

No Quadro 7, é possível verificar que a “Mão de obra que pode fazer a atividade” foi dividida entre Ensino Superior, Ensino Médio e Estagiário. Trata-se de uma distribuição simplificada, sem maior nível de detalhamento quanto à natureza das atividades que podem ser desempenhadas pelos profissionais.

É notório que, na verdade, os estagiários não devem ser considerados efetivamente como mão de obra, todavia, como se configura como uma realidade de algumas instituições do Poder Executivo, essa opção costuma ser inserida na maioria dos projetos de DFT.

Outra possibilidade seria a diferenciação entre formação, como Analista com formação em Direito, Analista com Formação em Estatística, Analista com Formação em Psicologia, entre outras.

Para preencher essas colunas basta assinalar com um “X” o campo correspondente ao tipo de profissional **necessário** para a realização da atividade indicada. Somente um “X” pode ser assinalado por atividade.

Em uma mesma entrega pode acontecer de atividades poderem ser executadas por profissionais diferentes, como no exemplo do Quadro 9, que será apresentado a seguir. Nesse exemplo, é claro que o médico também poderia comunicar ao paciente os documentos necessários, mas isso se configuraria como perda de eficiência, uma vez que os médicos, em geral, são profissionais com remuneração mais alta do que os técnicos administrativos, que poderiam executar essa tarefa, desde que devidamente instruídos.

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

Quadro 9 – Distribuição detalhada

Unidade:	Gestor:	Demanda e produtividade					Mão de obra que pode fazer a atividade					
Produtos / Entregas	Atividades	Tempo Unitário Padrão	Demanda / Volume	Frequência	Carga Horária Total / Mês	Carga Horária Total / Ano	Médico	Enfermeiro	Analista	Ensino Médio	Ensino Médio Técnico	Estagiário
Perícia médica de capacidade para a realização do trabalho	Comunicar ao paciente os documentos necessários para a consulta	0:05:00	400	Anual	2:46:40	33:20:00				X		
Perícia médica de capacidade para a realização do trabalho	Consultar histórico médico do paciente	0:20:00	400	Anual	11:06:40	133:20:00	X					
Perícia médica de capacidade para a realização do trabalho	solicitar realização de exames adcionais	0:05:00	80	Anual	0:33:20	6:40:00	X					

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

Já no Quadro 8, a “Mão de obra que pode fazer a atividade” de nível superior foi dividida entre Médicos e Enfermeiros, uma vez que grande parte das atividades desenvolvidas por esses profissionais são diferentes entre si e não podem ser executadas pela outra categoria. Já a “Mão de obra que pode fazer a atividade” de ensino médio foi dividida entre “Nível Médio” e “Nível Médio Técnico”, por existirem atividades, como por exemplo, a de técnico de laboratório, que, por exigir curso técnico não pode ser desempenhada por profissionais do nível inicial da carreira.

A conclusão é a de que o preenchimento desses campos deve, necessariamente, zelar pela eficiência, que se configura como um dos princípios da administração pública.

Uma observação que merece destaque é o fato de não constar nas colunas “Mão de obra que pode fazer a atividade” a possiblidade de marcar “gestor”. Isso ocorre pelo fato do MAP não ser um instrumento para definição da estrutura organizacional. Portanto, atividades típicas de coordenação e gestão, como “distribuir processos”, “validar documentos”, “assinar ofícios” e etc não devem ser inseridas no MAP.

É bem verdade que se o MAP indicar que uma área precisa de mais de um gestor pode significar a necessidade de divisão das competências de uma diretoria entre coordenações, por exemplo, pois um só gestor não daria conta de tudo. Ainda assim, após muitas experiências, verificou-se que a inclusão de atividades de gestão gerava mais problemas no preenchimento do MAP do que trazia contribuições válidas para a análise da força de trabalho.

4.3.1.5 Colunas ““Competência técnica ou conhecimento obrigatório para realizar a atividade”

Nessa coluna, devem ser identificados os conhecimentos ou competências técnicas necessárias para o cumprimento de cada uma das atividades da área, sendo recomendado elencar até o máximo de 10 conhecimentos/competências.

Em seguida, deve ser preenchido o nível de proficiência mínimo dos conhecimentos/competências necessários para execução de cada atividade, variando de 1 a 4:

1. Noções, sem experiência prática;
2. Aplica, implementa e utiliza;
3. Analisa e avalia, questiona e propõe;
4. Especialista, domínio pleno.

Caso exista vários conhecimentos ou competências necessárias em uma mesma atividade, pode-se preencher mais de uma célula. Em contrapartida, pode ocorrer que nenhum dos conhecimentos elencados seja necessário para algumas atividades, e sendo assim, não há problema, em uma determinada área ou atividade, deixar essas linhas sem preenchimento.

A inserção das colunas relacionadas à “Competência técnica ou conhecimento obrigatório para realizar a atividade” é facultativa, pois não está diretamente ligada à definição do quantitativo necessário de profissionais em cada área e demanda mais tempo para o preenchimento. Contudo, é útil para a gestão do dimensionamento da força de trabalho, já que possibilita ao gestor verificar de forma pormenorizada necessidades de treinamento para sua equipe, ao analisar quais de seus colaboradores não possuem o nível de proficiência adequado em certas competências ou conhecimentos. Além disso, possibilita que uma pessoa nova no setor tenha ciência sobre quais competências e conhecimentos ele precisa possuir, e em qual nível, para executar suas tarefas de maneira satisfatória.

É necessário destacar, ainda, que em determinadas situações pode ser verificado que o número e a formação dos servidores de uma área podem estar bem próximos do ideal identificado no MAP, mas, mesmo assim, essa área não cumprir todas as entregas esperadas. Isso pode acontecer pelo fato de faltar capacitação de profissionais da área em algumas competências técnicas essenciais e isso pode ser mais facilmente identificado a partir do MAP.

A seguir, no Quadro 10, segue um exemplo de um Produto/Entrega preenchido no MAP, considerando todas as instruções repassadas até o momento. Importante lembrar que um MAP, geralmente, é composto de diversos Produtos/Entregas:

Quadro 10 – Exemplo de MAP preenchido

Unidade:	Gestor:	Demanda e produtividade					Mão de obra que pode fazer a atividade			Competência técnica ou conhecimento obrigatório para realizar a atividade					
Produtos / Entregas	Atividades	Tempo Unitário Padrão	Demanda / Volume	Frequência	Carga Horária Total / Mês	Carga Horária Total / Ano	Ensino Superior	Ensino Médio	Estagiário	SISAPc	EXCEL	DFT	SIGECOP	LRF	SEI
Alocação dos estagiários Supervisionados da Escola de Governo da fundação João Pinheiro	Elaborar ofício circular	0:10:00	1	Semestral	0:01:40	0:20:00		X							2
	Encaminhar pelo SEI ofício circular para o gabinete e unidades de gestão de pessoas das instituições do Poder Executivo Estadual	0:30:00	1	Semestral	0:05:00	1:00:00		X							3
	Planilhar todas as solicitações recebidas	0:03:00	325	Semestral	2:42:30	32:30:00		X			2				
	Solicitar correções de informações pelo SEI	0:10:00	32	Semestral	0:53:20	10:40:00		X							2
	Verificar prioridades de alocação junto ao Gabinete da SUGESP	1:00:00	1	Semestral	0:10:00	2:00:00		X							
	Elaborar ofício de encaminhamento para a Fundação João Pinheiro	0:05:00	1	Semestral	0:00:50	0:10:00		X							2
	Encaminhar ofício pelo SEI para as áreas responsáveis na Fundação João Pinheiro	0:01:00	1	Semestral	0:00:10	0:02:00		X							2

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

4.3.2 Análise do MAP

Uma vez preenchidos, os MAPs deverão ser encaminhados à equipe responsável pelo projeto, para análise e registro de pontos de dúvida e necessidades de adequação.

Pode haver MAPs menores, com poucas entregas e com algumas dezenas de atividades, bem como podem haver MAPs muito grandes, com dezenas de entregas e centenas de produtos, dependendo das competências dos setores, da complexidade das entregas e do nível de detalhamento do MAP. Isso significa que a análise de um MAP pode levar alguns minutos ou, em determinados casos, algumas horas.

A melhor estratégia a ser adotada pela equipe é o trabalho em dupla na análise e na validação desses MAPs. As mesmas duplas que realizarem a análise dos MAPs deverão realizar as reuniões de validação, pois isso garante maior eficácia e eficiência ao longo das etapas, uma vez que haverá maior familiaridade com as informações preenchidas.

Após a análise, os MAPs que demandarem muitos ajustes podem ser encaminhados para revisão das áreas, para que eles procedam às alterações necessárias antes da reunião de validação. Questões mais complexas e que necessitam ser discutidas devem ser tratadas, necessariamente, durante a validação.

Não há necessidade de analisar todos os MAPs antes de iniciar o agendamento das reuniões de validação. Isso pode ser feito gradativamente. Mas, é interessante que as primeiras reuniões de validação comecem apenas a partir do momento em que alguns MAPs já tiverem sido analisados, pois a equipe pode encontrar similaridades entre eles, que podem ser resolvidas de uma só vez.

Os principais pontos de verificação durante a análise de um Mapa de Atribuição por Produto são os seguintes:

- As atividades listadas representam a entrega como um todo, ou está faltando discriminar algumas atividades?

- Há entregas ou atividades cuja descrição precisa ser aprimorada para facilitar o entendimento?

- Há atividades em que o “Tempo Unitário Padrão” aparentemente está mais baixo ou mais alto do que deveria?

- Há atividades em que o “Tempo Unitário Padrão” aparenta estar adequado, mas ainda assim a “Carga Horária Total / Ano” está demasiadamente elevada? Nesses casos o erro pode estar na definição equivocada da coluna “Frequência” ou, mais comumente, em “Demanda/Volume” superestimada.

- Em alguma atividade foi selecionada mais de uma opção para a “Mão de Obra que Pode Fazer a Atividade”?

4.3.3 Validação dos Dados

A validação consiste em reunir separadamente com os gestores de cada uma das áreas que participaram do projeto, após a análise dos MAPs, para sanar dúvidas, realizar todas as alterações necessárias e validar as informações.

Na reunião de validação, devem estar presentes pelo menos dois membros da equipe responsável pelo projeto, pois, dessa forma, há menor risco de perda de informações importantes ou equívoco em interpretações. Além disso, a reunião tende a ser mais célere, já que haverá uma pessoa mais focada em fazer as alterações na planilha e registrar as informações necessárias e outra em conduzir a reunião e fazer as perguntas.

Durante análises de MAPs e, principalmente em reuniões de validação, em que há um contato muito próximo com os gestores, é muito comum a equipe responsável pelo projeto identificar possibilidades de melhoria em alguns fluxos, necessidade de redesenho de alguns processos, atividades em desvio de função, necessidade de treinamento de servidores, entre outros. É essencial que essas questões sejam anotadas para constarem no relatório final e serem apresentadas para o nível estratégico ao final do projeto.

Também é muito importante a participação do servidor designado pela alta gestão em todas as reuniões de validação, uma vez que esse profissional

poderá contribuir com uma visão estratégica. Além disso, ele poderá atuar como mediador nos possíveis impasses que podem acontecer, já que essas reuniões envolvem discussões sobre detalhes do trabalho de diversas áreas.

O gestor de cada setor, se considerar necessário, pode levar coordenadores ou servidores estratégicos para esclarecer determinadas questões durante a validação, mas não é recomendável que não mais do que quatro pessoas de uma unidade participem, sob o risco de prolongar ainda mais o tempo da reunião. Além disso, esses coordenadores devem se manifestar somente quando forem provocados para esclarecer algum detalhe do seu trabalho tendo em vista a manutenção do foco da reunião.

As reuniões de validação, por serem reuniões que tratam de minúcias relacionadas a uma planilha preenchida, muitas vezes são muito longas, a depender do tamanho e complexidade do MAP a ser validado e do nível de discussão. Não é recomendável que uma reunião exceda 3 horas de duração, pois do contrário perdem-se informações importantes, principalmente no final da reunião. Caso seja necessário ultrapassar esse tempo, o adequado é finalizar a reunião em outro dia, sem, contudo, extrapolar demais esse prazo.

Para evitar reuniões exageradamente longas e ganhar eficiência no projeto é essencial que, conforme mencionado na **Seção 4.3.2,** questões mais simples, como erros de preenchimento, já sejam encaminhadas com antecedência para o gestor da área realizar as alterações necessárias. Dessa forma, será possível focar a reunião nos tempos mais significativos e/ou nas atividades que mais necessitarem de adequações.

Caso o gestor, durante a reunião, estiver impossibilitado de conferir certas informações ou pedir apoio a sua equipe técnica para corrigir um tempo ou volume equivocado, as verificações e adequações necessárias podem ser realizadas após a reunião e encaminhadas para a equipe do projeto posteriormente. Se necessário, outra reunião pode ser agendada para discussão dessas novas informações, atentando-se, sempre, para os prazos definidos para o projeto.

Para dar legitimidade às informações preenchidas nos MAPs, **a equipe do projeto não deve alterar nada na planilha sem o consentimento das áreas que fizeram o preenchimento**. Se houver discussões sobre alguns pontos do MAP não resolvidas durante a reunião de validação, mesmo com a presença da pessoa indicada pela alta gestão, essas questões devem ser levadas à alta gestão, para que seja decidido como lidar com o problema.

As reuniões de validação virtuais, de acordo com a experiência da equipe da Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho, tendem a ser um pouco menos produtivas. Todavia, é indiscutível a praticidade das mesmas, já que elas evitam perda de tempo com deslocamentos e facilitam a compatibilização de agendas.

A seguir serão apresentadas algumas estratégias que podem ser utilizadas para melhorar o resultado obtido a partir das reuniões de validação:

a) Se um gestor não quiser alterar algum tempo claramente subestimado ou superestimado não há problema em mostrar para ele como alguma atividade semelhante foi preenchida no MAP de outro setor.

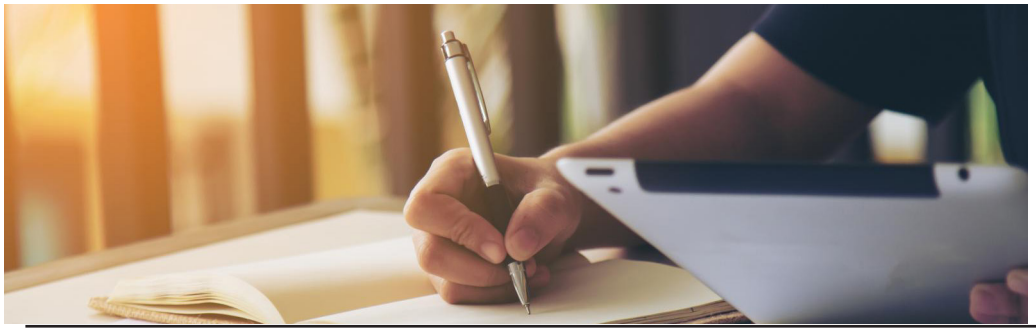
b) Se alguma atividade estiver resultando em uma "Carga Horária Total / Ano" aparentemente superestimada, o mais adequado é explicar para o gestor o que aquele quantitativo de horas representa, por exemplo: "esse número de horas está indicando que seriam necessários dois servidores trabalhando durante o ano inteiro somente para realizar essa atividade, isso faz sentido?". Destaca-se que mais à frente no guia a questão dos tempos será explicada de forma detalhada.

c) Quando houver o preenchimento de um tempo mais alto para execução de uma atividade porque certas vezes ela demanda mais tempo que o normal, é necessário esclarecer que o que está sendo analisado são as médias, e não as exceções. Além disso há a possibilidade de dividir uma atividade por nível de complexidade, conforme explicado na **Seção 4.3.1.3**.

d) Quando a atividade "reunião" for incluída no MAP, é importante conferir com o gestor qual foi o cálculo realizado (quantos participantes e quanto tempo de reunião, lembrando que o gestor não deve ser contabilizado), bem como se a inserção da reunião como atividade faze sentido para o produto/entrega.

e) Quando forem identificados “Tempos Unitários Padrão” de 7 ou 8 horas, é necessário verificar como esse tempo foi calculado. Muitas vezes, o servidor que preencheu, simplesmente colocou esse tempo porque considerou que leva, em média, um dia inteiro (de 7h ou 8h, por exemplo) na realização da atividade. Todavia, esse raciocínio não se aplica, pois, posteriormente, no momento dos cálculos da quantidade de horas/homem necessárias, serão **adicionados** a essas 7 ou 8 horas os tempos das pausas, atividades não dimensionadas, fadiga e etc, conforme será explicado neste guia.

Dessa forma, o resultado iria indicar que a pessoa gasta mais do que as 7 ou 8 horas que ela colocou. Por isso, é preciso reforçar que **deve ser preenchido o tempo efetivamente gasto na execução da atividade,** tentando desconsiderar qualquer possível intervalo ou interrupção. Na próxima seção, os conceitos de horas produtivas e improdutivas abordados detalhadamente.



4.4 Processamento dos Resultados do MAP

O processamento consiste no cálculo de quantas horas/ano são necessárias para o desempenho de todas as atividades realizadas em uma unidade administrativa. Para tanto, é necessário, incialmente, que os conceitos de horas produtivas e horas improdutivas fiquem claros. De acordo com Leme (2015, p. 46):

> Em linhas gerais, para realizar o DFT é preciso identificar qual será o tempo necessário para realizar o volume de trabalho demandado em uma unidade e dividir pelo total de horas de uma jornada de trabalho de um único colaborador no mesmo período, porém descontando as horas improdutivas, ou seja, o total de horas que não são utilizadas com a finalidade de executar as atividades referentes aos produtos mapeados.

As horas totais disponíveis de um colaborador no ano são calculadas multiplicando a carga horária diária pelo o número de dias trabalhados na semana, depois pelo número de dias úteis no mês e, por fim, pelo número de meses no ano. De uma forma geral, considera-se que o mês é composto de 22 dias úteis. Todavia pode haver uma variação considerável em relação à carga horária de um servidor.

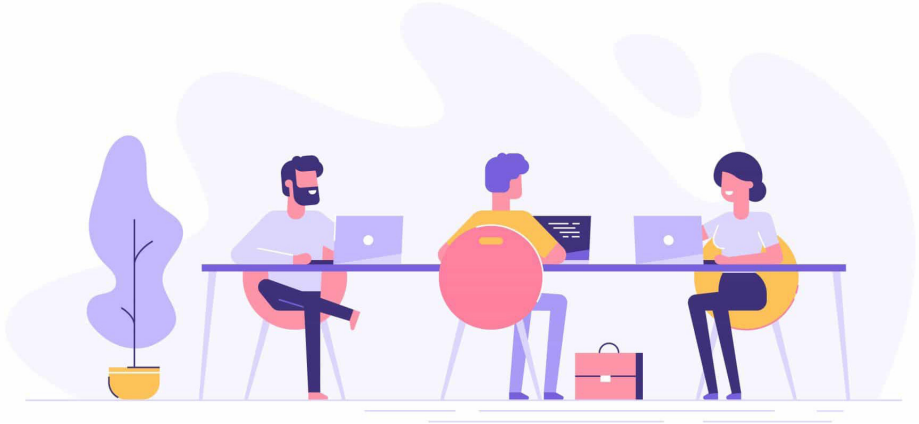
Um servidor com jornada semanal de 40 horas, por exemplo, que atua na Cidade Administrativa, em geral tem a hora de almoço contida nas 8 horas diárias de trabalho. Isso significa que, efetivamente, o servidor está disponível para as suas tarefas durante 7 horas, conforme Quadro 11, abaixo:

Quadro 11 – Horas trabalhadas no ano

Vairável	Valores Utilizados
Horas (dia)	7
Dias trabalhados (semana)	5
Jornada semanal (horas)	35
Dias úteis (mês)	22
Horas trabalhadas (mês)	154
Horas trabalhadas (ano)	1848

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

É comum haver cargas horárias alternativas, como de 30 horas semanais ou 24 horas semanais, o que significa 6 horas ou 4,8 horas disponíveis para o trabalho por dia, respectivamente. Há o caso também de colaboradores terceirizados, ou servidores que atuam fora da CAMG, que não tem o horário de almoço contabilizado na carga horária semanal.



Sabe-se que o servidor não passa todas essas horas dedicando, exclusivamente, às atividades sob sua responsabilidade direta. Há o tempo gasto em tarefas não previsíveis, interrupções e o tempo para pausas. Além disso, os colaboradores não estão disponíveis todos os dias do ano. Deve-se considerar, portanto, as férias, os feriados e pontos facultativos, as licenças e afastamentos e o absenteísmo. A seguir serão apresentados detalhes sobre os fatores considerados como horas improdutivas:

- Férias: Dias úteis de férias regulamentares no ano x Horas dia. No setor público, em geral, consideram-se 25 dias úteis por ano.

- Feriados: Quantidade de feriados e pontos facultativos em dias úteis no ano x Horas dia. O ideal é fazer a média de feriados e pontos facultativos de três anos anteriores, pois pode haver distorções consideráveis de um ano para o outro.

- Licenças e Afastamentos: É o percentual de horas não trabalhadas no ano anterior (ou a média de alguns anos anteriores, para evitar grandes distorções) em decorrência de licenças ou afastamentos de funcionários. O cálculo pode ser realizado por setor, ou até mesmo por carreira, mas costuma ser mais eficiente calcular a **taxa de absenteísmo** de uma instituição como um todo e aplicar essa taxa para todos os setores/carreiras. A fórmula para o cálculo é o seguinte:

$$\frac{\text{Dias úteis de licenças e afastamentos x Horas dia}}{\text{Nº de colaboradores x carga horária anual total}}$$

Exemplo: Um órgão do Estado localizado na Cidade Administrativa teve 2000 dias de licença, ao todo, entre os seus 300 colaboradores. Se considerarmos todos como 40 horas semanais (7 horas diárias) teremos: 2000x7 / 300x1848 = 0,0252 ou 2,525%.

Observação: Esse cálculo é aproximado e acaba ficando um pouco subdimensionado, já que um profissional que perde um dia não perde 7 horas produtivas por dia, uma vez que devem ser considerados os descontos das horas improdutivas.

- Absenteísmo: É o percentual de horas não trabalhadas no ano anterior (ou a média de alguns anos anteriores, para evitar grandes distorções) em decorrência de faltas não justificadas. O cálculo é similar ao utilizado para calcular a taxa de licenças e afastamentos. A fórmula de cálculo do absenteísmo é a seguinte:

$$\frac{\text{Dias de faltas não Justificadas x Horas dia}}{\text{Nº de colaboradores x carga horária anual total}}$$

- Tarefas não dimensionadas: interrupções, telefonemas, despachos, leituras de documentos não previstos na rotina e quaisquer outras atividades não planejadas.

Recomenda-se considerar uma taxa de 10% para tarefas não dimensionadas, o que significa que 10% do dia de um profissional não devem ser considerados como horas disponíveis para as atividades elencadas no MAP.

- Fator Geral de Segurança (FGS): é o índice que determina uma carga horária preventiva devido ao turnover (troca de profissionais), tempo de aprendizagem e perfil dos colaboradores. Pode variar de **3%,** para casos em que as equipes são bem estruturadas e devidamente desenvolvidas, até **5%**, para casos em que haja muita rotatividade de pessoal, ou muitos colaboradores que demandam mais tempo para a realização de suas atividades.

Logo abaixo, serão apresentados exemplos dos cálculos de horas totais, horas improdutivas e, o mais importante para o projeto, das horas produtivas resultantes. A "calculadora" será disponibilizada pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho para qualquer instituição do Poder Executivo estadual que desejar elaborar um projeto de DFT.

Exemplo 1:

- Carga horária de 40 horas semanais (Na Cidade Administrativa = 7 horas por dia)
- 22 feriados e pontos facultativos
- 25 dias úteis de férias
- 3,40% de taxa de licenças e afastamentos
- 2,43% taxa de absenteísmo
- 10% de tarefas não dimensionadas

- 5% de Fator Geral de Segurança

No Quadro 12, é apresentado o quantitativo de horas disponíveis no ano de um profissional de carga horária de 40 horas semanais que atua na Cidade Administrativa:

Quadro 12 – Horas Trabalhadas no Ano (40h – CAMG)

Referência	Fórmula	Horas Disponíveis
Dia	Carga horária de trabalho diária x 1 dia	7:00:00
Mês	Horas disponíveis no dia x 22 dias	154:00:00
Ano	Horas disponíveis no mês x 12 meses	1848:00:00

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

No Quadro 13, são demonstrados os cálculos referentes às horas improdutivas. Alterações no número de férias e feriados ou nos percentuais de licenças, absenteísmo, tarefas não dimensionadas e FGS alteram o quantitativo de horas improdutivas:

Quadro 13 – Horas Improdutivas (40h – CAMG)

Item	Valores	Fórmula	Horas Ano
Feriados	22	22 x 7h	154:00:00
Férias	25	25 x 7h	175:00:00
licenças	3,40%	1848 x 3,40%	62:49:55
Absenteísmo	2,43%	1848 x 2,43%	44:54:23
Tarefas não dimensionadas	10%	1848 x 10%	184:48:00
FGS	5%	1848 x 5%	92:24:00
TOTAL			**713:56:18**

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

O Quadro 14, apresenta como principal informação, as horas produtivas de um profissional no ano, que é a diferença entre as horas totais (ou horas disponíveis no ano) e as horas improdutivas. Posteriormente, são apresentadas as horas produtivas e improdutivas por mês e por dia e o percentual de produtividade. Com essas informações fica claro como a metodologia já dá uma margem de segurança muito expressiva para os gestores:

Quadro 14 – Discriminação das Horas e Percentual de Produtividade (40h – CAMG)

Referência	Fórmula	Horas Disponíveis
Horas Totais	Calculado	1848:00:00
Horas Improdutivas	Calculado	713:56:18
Horas Produtivas	Horas Totais - Horas Improdutivas	1134:03:42
Percentual de Produtividade	Horas Produtivas / Horas Totais	**61,37%**
Horas Produtivas Mês	Horas Produtivas / 12	94:30:18
Horas Improdutivas Mês	Horas Improdutivas / 12	59:29:42
Horas Produtivas Dia	Horas Produtivas mês / 22	4:17:44
Horas Improdutivas Dia	Horas Improdutivas mês / 22	2:42:16

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

Alerta-se que isso não significa que um profissional contratado para trabalhar 7 horas por dia rende somente 4 horas e 17 minutos em um dia de trabalho. Primeiro, porque já estão descontados todos os dias de férias regulamentares, feriados e pontos facultativos. Sem eles, no exemplo, a produtividade subiria para 79,2% ao invés dos 61,37% verificados. Além disso, esses valores são uma média, já que é notório que a produtividade varia de um colaborador para o outro e, inclusive, de um dia para o outro, dependendo de uma série de fatores.

Exemplo 2:

- Carga horária de 30 horas semanais
- 22 feriados e pontos facultativos
- 25 dias úteis de férias
- 3,40% de taxa de licenças e afastamentos
- 2,43% taxa de absenteísmo
- 10% de tarefas não dimensionadas
- 5% de Fator Geral de Segurança

Quadro 15 – Horas Trabalhadas no Ano (30h)

Referência	Fórmula	Horas Disponíveis
Dia	Carga horária de trabalho diária x 1 dia	6:00:00
Mês	Horas disponíveis no dia x 22 dias	132:00:00
Ano	Horas disponíveis no mês x 12 meses	1584:00:00

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

Quadro 16 – Horas Improdutivas (30h)

Item	Valores	Fórmula	Horas Ano
Feriados	22	22 x 7h	132:00:00
Férias	25	25 x 7h	150:00:00
licenças	3,40%	1584 x 3,40%	53:51:22
Absenteísmo	2,43%	1584 x 2,43%	38:29:28
Tarefas não Dimensionadas	10%	1584 x 10%	158:24:00
FGS	5%	1584 x 5%	79:12:00
TOTAL			**611:56:50**

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

Quadro 17 – Discriminação das Horas e Percentual de Produtividade (30h)

Referência	Fórmula	Horas disponíveis
Horas Totais	Calculado	1584:00:00
Horas Improdutivas	Calculado	611:56:50
Horas Produtivas	Horas totais - Horas Improdutivas	972:0310
Percentual de Produtividade	Horas produtivas / Horas Totais	61,37%
Horas Produtivas Mês	Horas Produtivas / 12	81:00:16
Horas Improdutivas Mês	Horas Improdutivas / 12	50:59:44
Horas Produtivas Dia	Horas Produtivas Mês / 22	3:40;55
Horas Improdutivas Dia	Horas Improdutivas Mês / 22	2:19:05

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

Note-se que o percentual de produtividade verificado no Exemplo 2 é o mesmo do Exemplo 1, uma vez que não houve variação nos valores que alteram as horas improdutivas. Pode-se considerar, inclusive, que se trata de uma mesma instituição.

4.4.1 Cálculo do DFT

A partir de um MAP preenchido, analisado e validado, é possível identificar quantas horas de trabalho são necessárias, por categoria profissional elencada nas colunas “Mão de Obra que pode fazer a Atividade”, para realizar todas as entregas de um setor.

A seguir será apresentado um passo a passo, nos Quadros 18, 19 e 20, de como deve ser calculado o quantitativo necessário de pessoal, que se configura como o principal objetivo de um projeto dessa natureza. Para tanto, será considerada exatamente a hipótese de uma instituição em que há profissionais trabalhando em regime de 30 e 40 horas semanais, com as variáveis de horas improdutivas apresentadas na seção anterior, conforme os quantitativos discriminados no Quadro 14 e no Quadro 17.

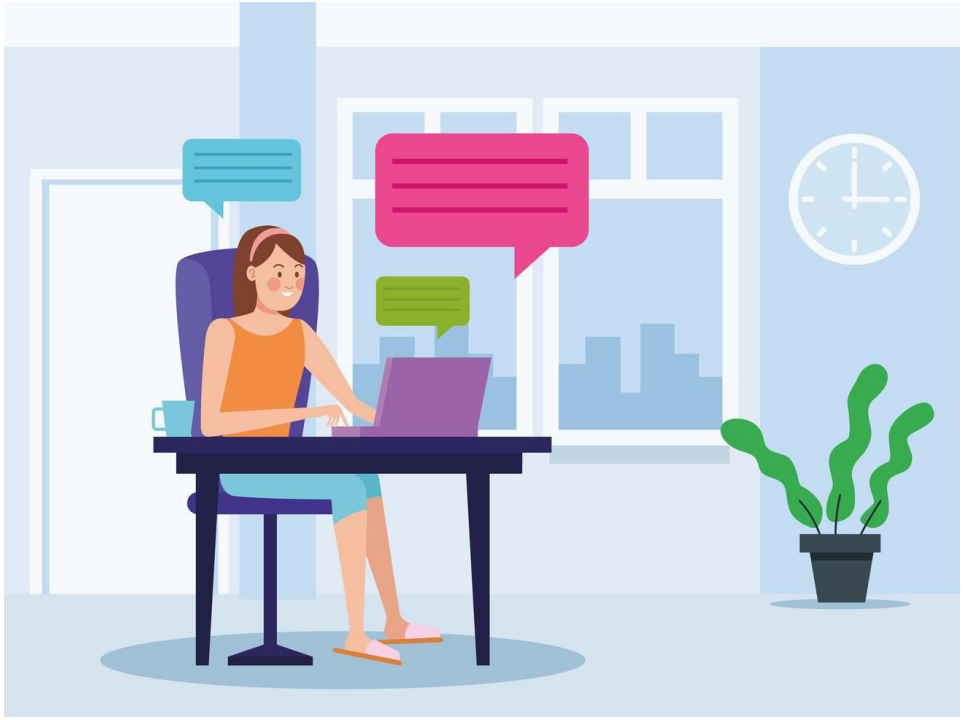
No Quadro 18 estão apresentadas quantas horas produtivas são necessárias para cada categoria profissional elencada em um “Setor A”, calculadas a partir de um MAP preenchido e validado.

Quadro 18 – Horas produtivas necessárias por categoria

Setor	Categoria Profissional	Horas Necessárias
SETOR A	Analista - Direito (40h)	9200:34:10
	Analista - Administração (40h)	257:07:52
	Analista - Contabilidade (40h)	1257:01:09
	Técnico (30h)	3412:56:42

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

Já no Quadro 19 essas horas produtivas necessárias são divididas pelas horas produtivas de um profissional de 30h (972:03:10) ou 40h (1134:03:42), calculadas no exemplo anterior.



Quadro 19 – Profissionais necessários por categoria

Setor	Categoria Profissional	Horas Necessárias	Fórmula	Dimensionamento
SETOR A	Analista - Direito (40h)	9200:34:10	9200:34:10 / 1134:03:42	8,1129
	Analista - Administração (40h)	257:07:52	257:07:52 / 1134:03:42	0,2267
	Analista - Contabilidade (40h)	1257:01:09	1257:01:09 / 1134:03:42	1,1084
	Técnico (30h)	3412:56:42	3412:56:42 / 972:03:10	3,51107

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

Por fim, no Quadro 20 é realizada uma comparação da força de trabalho dimensionada com a força de trabalho atual daquele setor, já inserindo uma coluna com a proposta de alocação de profissionais naquela unidade administrativa.

Quadro 20 – Proposta de alocação de força de trabalho

Setor	Categoria Profissional	Horas Necessárias	Fórmula	Dimensionamento	Quantitativo atual	Proposta
SETOR A	Analista - Direito (40h)	9200:34:10	9200:34:10 / 1134:03:42	8,1129	9	8
	Analista - Administração (40h)	257:07:52	257:07:52 / 1134:03:42	0,2267	2	0
	Analista - Contabilidade (40h)	1257:01:09	1257:01:09 / 1134:03:42	1,1084	1	1
	Técnico (30h)	3412:56:42	3412:56:42 / 972:03:10	3,51107	2	4
TOTAL				**12,95916232**	**14**	**13**

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

É importante mencionar que não existe uma regra fixa para o arredondamento. No exemplo acima, foi relativamente simples realizar as adequações necessárias, já que a proposta de 13 profissionais ficou extremamente próxima dos 12,95 profissionais dimensionados. Porém, vão existir situações em que esses arredondamentos não são tão óbvios.

O que se deve ter em mente é que arredondar para baixo significa que os profissionais que compõem a equipe terão que render um pouco mais do que as horas produtivas previstas para conseguirem realizar todas as entregas da unidade, sem gerar passivo, e que quanto menos pessoas trabalharem no setor mais trabalho vai sobrar para cada um.

Uma vez que, na maioria dos casos, não será somente um setor que estará sendo dimensionado, mas sim um conjunto de setores ou até a organização como um todo, é possível deixar os arredondamentos para o somatório dos quantitativos identificados para cada setor. Entretanto, esses casos podem gerar discordância entre unidades e devem ser tratados com muita cautela pela alta gestão.

No Quadro 21, será apresentado um exemplo de arredondamento realizado a partir de uma avaliação simples e de uma avaliação crítica, em uma Superintendência que tinha três setores (A, B e C). A coluna "LINHA" foi inserida somente para facilitar o entendimento dos arredondamentos:

Quadro 21 – Arredondamento simples

Setor	Categoria Profissional	Dimensionamento	Proposta Simples
SETOR A	Analista - Direito (40h)	8,11294	8
	Analista - Administração (40h)	0,22673	0
	Analista - Contabilidade (40h)	1,10842	1
	Técnico (30h)	3,51107	4
	TOTAL	**12,95916**	**13**
SETOR B	Analista- Psicologia (40h)	1,1451	1
	Analista - Administração (40h)	3,41562	4
	Técnico (30h)	3,65211	4
TOTAL		**8,19224**	**9**
SETOR C	Analista - Direito (40h)	5,31244	6
	Analista - Administração (40h)	0,07765	0
	Analista - Contabilidade (40h)	0	0
	Técnico (30h)	7,72122	8
TOTAL		**13,11131**	**14**
TOTAL GERAL		**34,26271**	**36**

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

No exemplo do Quadro 21, optou-se por arredondar para baixo somente os valores que significam menos de 25% da carga horária produtiva de uma pessoa, como foram os casos das linhas 2, 3, 6 e 11. O restante foi arredondado para cima.

Nesse caso, porém, houve uma clara distorção no dimensionamento, pois a Superintendência em questão precisaria de **34,26271** colaboradores, mas estava ficando com um quadro de 36 servidores.

Para corrigir essa distorção é necessário avaliar a distribuição dos servidores por categoria profissional. No Quadro 22, é possível verificar que, na verdade, são necessários **14,8844** Técnicos na superintendência como um todo, portanto o ideal é que esse quantitativo seja arredondado não para 16 profissionais, mas sim para 15:

Quadro 22 – Arredondamento crítico

Categoria Profissional	Dimensionamento	Proposta Simples	Proposta Crítica
Analista - Direito (40h)	13,42538	14 ↑	14 ↑
Analista - Administração (40h)	3,72	4 ↑	4 ↑
Analista - Contabilidade (40h)	1,10842	1	1
Analista - Psicologia (40h)	1,12451	1	1
Técnico (30h)	14,8844	16 ↑↑	15 ↑
TOTAL	**34,26271**	**36**	**35**

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

Caberá ao dirigente da superintendência decidir, portanto, se vai ser o Setor A, B ou C que ficará com o arredondamento para baixo. Uma estratégia interessante é dividir a quantidade de trabalho que ficaria em excesso no setor em caso de um arredondamento para baixo pelo número de servidores que atuariam no setor, conforme o quadro 23:

Quadro 23 – Arredondamento crítico (excesso por profissional)

Setor	Arredondamento para baixo	Trabalho em excesso	Excesso / Profissional (FÓRMULA)	Excesso / Profissional
Setor A	3 técnicos	0,51107	0,51107/3	0,170356667
Setor B	3 técnicos	0,65211	0,65211/3	0,21737
Setor C	7 técnicos	0,72122	0,72122/7	0,1031429

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

Fica claro que dentre os 3 setores é o Setor C que absorveria melhor esse excesso de trabalho em caso de arredondamento para baixo, pois cada um dos 7 servidores precisaria trabalhar somente 10% a mais para dar conta de toda a demanda, enquanto os profissionais do Setor A precisariam trabalhar 17% a mais e os do Setor B quase 22% a mais.

Porém, pode ser que o superintendente entenda que o Setor C é o mais sensível entre os 3 e opte por arredondar para baixo o número de Técnicos de outro setor. Às vezes, além dos números, outros fatores precisarão ser levados em consideração. Isso já se configura, portanto, como a gestão do dimensionamento da força de trabalho na prática.

4.5 Relatório final e gestão do dimensionamento da força de trabalho

Orienta-se que os principais resultados do projeto de DFT sejam registrados em um documento único, contendo, no mínimo:

1) Objetivos do projeto;
2) Áreas que participaram do dimensionamento;
3) Taxa calculada ou considerada de licenças/afastamentos;
4) Taxa calculada ou considerada de absenteísmo;
5) Horas produtivas calculadas;
6) Tabela comparando a força de trabalho dimensionada com a força de trabalho atual de cada setor, constando, também, o somatório final;
7) Observações sobre especificidades de cada setor, de forma detalhada;
8) Lições aprendidas e desafios enfrentados; e
9) Conclusão.

Além disso, podem constar as informações relacionadas às principais habilidades e conhecimentos necessários para o desempenho adequado das atividades e, até mesmo, informações adicionais úteis para a gestão do dimensionamento, como o quantitativo de servidores com requisitos para aposentadoria em cada setor, por exemplo.

Sobre o item “7 - Observações sobre especificidades de cada setor” alerta-se que não é objetivo de um projeto de dimensionamento de força de trabalho a identificação e proposição de redesenho de processos ou alterações de fluxos de trabalho. Porém, é comum que a equipe responsável pelo projeto, ao longo das análises e validações dos MAPs, identifique atividades que precisam ser revistas, rotinas de trabalho que precisam ser modernizadas, atribuições semelhantes que estão sob responsabilidade de unidades diferentes. Nesses casos, é muito importante que essas considerações sejam registradas e constem no documento final, como forma de dar subsídios para que a alta gestão implemente melhorias nesses setores, junto às áreas competentes.

A gestão do dimensionamento da força de trabalho, última fase do projeto, consiste no monitoramento da evolução das ações gerenciais desenvolvidas a partir dos resultados do dimensionamento da força de trabalho.

Recomenda-se que a primeira etapa dessa gestão seja a apresentação do resultado final para os gestores cujas áreas foram dimensionadas. É importante que o nível estratégico e a equipe responsável pelo projeto tenham ciência de que é normal que gestores não concordem com os resultados do projeto, principalmente por parte daqueles que gerenciam unidades que, de acordo com o dimensionamento, precisariam de um quantitativo menor de colaboradores do que o quantitativo atual.

Portanto, é essencial deixar claro para os gestores que os MAPs foram preenchidos por eles e que o resultado final apenas traduz, de forma quantitativa, a necessidade de mão de obra dos setores de acordo com as suas demandas e os tempos necessários para relização de suas atividades. Casos com distorções aparentes muito grandes devem ser revisados antes da finalização do relatório final.

A partir desse momento, caberá à alta gestão a proposição de realocações dos servidores, observando os resultados obtidos a partir da aplicação da metodologia e a priorização de projetos e entregas da instituição. É importante ficar claro para o nível estratégico e tático que, muitas vezes, por mais que o resultado do projeto indique que há necessidade de ampliação da força de trabalho das unidades administrativas como um todo, questões orçamentárias ou fiscais, como as vedações da Lei de Responsabilidade Fiscal, por exemplo, podem inviabilizar que sejam realizadas novas nomeações ou contratações.

Nesses casos, a gestão do DFT consistirá, principalmente, na redistribuição da mão de obra existente de forma a equilibrar a força de trabalho, realocando pessoas de unidades que apresentam superávits para unidades que apresentam déficits.

Necessário lembrar que a realocação de mão de obra não é uma tafera simples, pois exige negociação entre os setores, verificação de adequação de perfil dos colaboradores e treinamento dos profissionais que irão ser realocados. Todavia, se esse processo for

conduzido da forma adequada, a tendência é que em poucos meses já haja aumento da produtividade e redução da sobrecarga de trabalho na instituição como um todo.

Já para os casos em que for possível a realização de concursos públicos, nomeações e contratações para redução de possíveis déficits identificados no dimensionamento, será possível mapear, de forma mais clara, para quais áreas e para quais cargos devem ser realizadas as solicitações, melhorando todo o processo de recrutamento e seleção.

As informações obtidas sobre as habilidades e conhecimentos necessários para a realização das atividades podem ser utilizadas como subsídio para identificar cursos e programas de desenvolvimento necessários para as equipes da instituição. Para tanto, o ideal é que sejam realizadas entrevistas junto aos gestores de cada setor para avaliar se a equipe atual atende o nível de proficiência exigido para cada tarefa, conforme preenchido no MAP.

Por fim, recomenda-se que os Mapas de Atribuição por Produto sejam sempre atualizados, se possível anualmente, uma vez que torna-se responsabilidade do órgão ou entidade montar uma estratégia para que o trabalho se consolide e produza resultados efetivos para a instituição, visando a sua perenidade ao longo dos anos.

O Quadro 24 representa todas as etapas do desenvolvido de um projeto de dimensionamento da força de trabalho, inclusive com a sua gestão:

Quadro 24 – Desenho de um projeto de DFT com GDFT

Fonte: Elaborado pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho (2021)

6 REFERÊNCIAS

LEME, Rogério. **Gestão e dimensionamento da força de trabalho para empresas públicas e privadas**: como integrar competências, processos, planejamento estratégico e dimensionamento da força de trabalho. 1ª ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

PAULA, João Eduardo. **Dimensionamento da Força de Trabalho na Subsecretaria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais**: Recrutamento e Seleção. 2019. 13f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Pontifícia Universidade Católica – PUC Minas, Belo Horizonte, 2019.

PLANEJAMENTO
E GESTÃO

MINAS
GERAIS

GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.