

Anexo II – Resolução CGEP nº 01/2018

Dimensionamento de Força de Trabalho no Ministério da Fazenda:

Metodologia aplicável e implementação estratégica.



2018

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
CAPÍTULO 1. PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO.....	5
1.1 ABORDAGEM HISTÓRICA E CONCEITO	5
1.2 COMO PLANEJAR A FORÇA DE TRABALHO	9
1.3 ANÁLISE DO TRABALHO: O TRABALHO E OS PROFISSIONAIS	12
1.4 AGENDAMENTO OU ALOCAÇÃO DE RECURSOS	15
CAPÍTULO 2. DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO.....	17
2.1. O QUE É DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	17
2.2 TEORIAS RELEVANTES DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO.....	19
2.3 METODOLOGIAS RELEVANTES DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO..	23
.....	23
CAPÍTULO 3. PANORAMA DA GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO NO MINISTÉRIO DA FAZENDA	27
3.1 DIMENSIONAMENTO NO MINISTÉRIO DA FAZENDA: ABORDAGEM EVOLUTIVA	27
3.2 DILEMAS E DESAFIOS ATUAIS DE DIMENSIONAMENTO NO MINISTÉRIO DA FAZENDA.....	32
3.3 LEVANTAMENTO DE OPORTUNIDADES	37
CAPÍTULO 4. METODOLOGIAS DE DIMENSIONAMENTO	39
4.1 PROPOSTA DE MODELO PARA DIMENSIONAMENTO NO MINISTÉRIO DA FAZENDA .	39
.....	39
4.2JUSTIFICATIVA DE ESCOLHA DO MODELO APRESENTADO	39
4.4 MODELO DE DIMENSIONAMENTO PROPOSTO AO MINISTÉRIO DA FAZENDA	42
4.4 ABORDAGEM PRÁTICA.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
GLOSSÁRIO.....	51
ANEXO A.....	56

Introdução.

Este manual visa propor os aspectos centrais relativos ao planejamento e dimensionamento da força de trabalho em relação à Administração Pública, mais especificamente em relação ao Ministério da Fazenda e todos os seus órgãos e entidades.

Diante de um cenário de desafios gerados no exercício da função pública, o elemento central deste documento é a apresentação de uma metodologia de dimensionamento em consonância com os objetivos estratégicos e operacionais do Ministério do Planejamento. O propósito é quantificar o número de pessoas necessário para realizar entregas e tarefas determinadas de acordo com as necessidades de toda a estrutura organizacional do Ministério da Fazenda.

Segundo Dutra (2002), ao dimensionar a força de trabalho, deve ser levado em consideração a aquisição de tecnologia, reestruturação do processo produtivo, estruturação de novos modelos de gestão, bem como a qualificação e o desenvolvimento das pessoas do quadro, contratações e demissões. Todos esses elementos devem ser confrontados com o formato da situação planejada. Tal verificação permite conhecer lacunas em relação aos diferentes níveis de carreira e atividades.

A metodologia tecida neste documento prioriza manter a eficiência e a conformidade com a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal (Decreto nº 5707/2006), que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Do mesmo modo que tem o propósito de estar em concordância com o Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda (PMIMF), o qual almeja a modernização da gestão para uma maior eficiência das ações do referido órgão.

Conforme a análise feita pela EY em conjunto com a equipe do Ministério da Fazenda e à vista de todas as peculiaridades de sua estrutura, a metodologia a ser adotada é a criada pelo Ministério do Planejamento. Contudo, a mesma passará por um refinamento para que possa ser adaptável ao grau de maturidade de cada órgão. O aperfeiçoamento em questão refere-se à aplicação complementar de mais duas

metodologias difundidas no mercado e que auxiliarão na réplica do dimensionamento em toda estrutura: *FTE analysis* e *Ratios* de produtividade.

Tais metodologias, aplicadas em conjunto com o modelo desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, foram adotadas devido aos pontos de melhorias levantados na análise do cenário atual, tais como: alto índice de evasão; liberação de servidores para outros órgãos; ausência de uma carreira administrativa; gasto com pessoas e envelhecimento da mão de obra.

O gerenciamento da força de trabalho, coerente com a proposta, proporciona uma força de trabalho ágil e adaptável com foco na geração de uma gestão e dimensionamento sustentáveis que reflitam de maneira integrada em todo o seu organograma. Por conseguinte, a eficiência na entrega dos serviços à sociedade e na gestão de recursos humanos é promovida.

O referencial principal utilizado neste estudo foram André Serrano *et al.* (2018), organizadores da obra “Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho”. A publicação em questão aborda os aspectos centrais relativos ao planejamento e dimensionamento da força de trabalho no contexto da administração pública federal e busca compreender o estado atual da gestão de pessoas. Além de fornecer tecer comentários sobre a metodologia proposta pelo Ministério do Planejamento.

Isto posto, este documento tem por objetivo apresentar, a partir de uma abordagem e estudo detalhado promovido pela EY, o plano de trabalho para a condução do redesenho de processos e arquitetura organizacional em consonância com a metodologia do Ministério do Planejamento e com as boas práticas de mercado. Será proporcionado um sistema eficaz de gerenciamento e dimensionamento da força de trabalho que possua autonomia para elevar, treinar e sustentar o equilíbrio da oferta e da demanda das pessoas.

Capítulo 1.

Planejamento da força de trabalho

Este capítulo tem o intuito de conceituar o planejamento da força de trabalho e abordar historicamente a sua importância na gestão de pessoas da administração pública. São tecidos comentários sobre tópicos específicos do assunto, como avaliação do trabalho e agendamento e alocação de recursos, os quais são de grande relevância para a aplicação do dimensionamento da força do trabalho.

1.1 ABORDAGEM HISTÓRICA E CONCEITO

Antes de adentrarmos no conceito de planejamento da força de trabalho, é interessante traçar um breve panorama histórico que auxilie na compreensão de como a força de trabalho do governo brasileiro foi construída e planejada.

A administração pública surgiu, de fato, com a independência da República. Embora, naquela época, o mecanismo governamental fosse muito recente, um conjunto de normas e regulamentos já estruturavam o recente Estado. Nesta fase de governo, conforme coadunam Souza e Mello Jr. (2018), o serviço público era visto como a única alternativa em uma economia fraca e uma ordem escravocrata.

No século XIX, o Brasil trazia consigo um excesso de servidores acarretando um inchaço na máquina pública. Havia, naquela época, a formação de redes de patronagens, corrupção e clientelismo. Segundo Abrucio *et al.* (2014), conforme mencionados por Souza e Mello Jr. (2018), o modelo burocrático não se preocupava com a eficiência governamental visto que os empregos públicos eram distribuídos como forma de manter a sustentabilidade de uma classe média e proletária, além de ajudar a garantir apoio político e social.

Já em 1938, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, uma burocracia com um caráter mais técnico passa a surgir, a qual criou mecanismos técnico-burocráticos visando à eficiência da máquina pública (Souza; Mello Jr., 2018). Contudo, mesmo com o esforço para se ter uma gestão da força de trabalho melhor e de se criar normas que definam critérios para entrada e distribuição de pessoal, tal burocracia continuou sendo manipulada para atender diversos interesses.

Como consequência, a força de trabalho na administração pública brasileira se dividia entre os selecionados por concurso e promovidos por merecimento e os contratados por favoritismos políticos e pessoais (Andrews; Bariani, 2010 apud Souza; Mello Jr., 2018).

Em 1967, durante o regime militar no Brasil, por causa de um modelo burocrático ineficiente e da falta de um planejamento da força de trabalho, o Governo Militar não tinha como quantificar o total de funcionários públicos e se existia mão de obra ociosa (Andrews; Bariani, 2010 apud Souza; Mello Jr., 2018). Surgiu assim o início do chamado Modelo Gerencialista da Administração Pública, o qual consistia na adoção de práticas da administração privada no serviço público.

Novas perspectivas para a gestão da força de trabalho pública foram instituídas pelo Decreto Lei nº 200/1967, o qual dispõe sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa. Vale ressaltar, que nesta fase surgiu a lacuna entre o que se pretendia fazer e a quantidade de recursos humanos disponíveis naquela época.

A partir da referida norma, pontos relevantes em relação à gestão de pessoas passaram a ser observados como a seleção, a alocação e a distribuição da força de trabalho, sobretudo no que se refere à força de trabalho ociosa. Outro fato importante dessa fase é o surgimento da terceirização e os contratos de serviços temporários que, além de reduzirem o grande impacto orçamentário da folha de pagamento na administração pública, oferecem recursos suficientes para lidar com as oscilações na demanda por serviços públicos e na necessidade de força de trabalho (Souza; Mello Jr., 2018).

Em 1995, houve uma nova reforma gerencial que trouxe mudanças na gestão da força de trabalho. Determinou-se a divisão do Estado em campos de atuação específicos. No que se refere à gestão de pessoas, houve uma reavaliação da força de trabalho: novos mecanismos de distribuição foram criados. O objetivo foi o de identificar a mão de obra ociosa e realocá-la de forma a aproveitar os recursos da melhor maneira (Andrews; Bariani, 2010 apud Souza; Mello Jr., 2018).

Em 23 de fevereiro de 2006, foi criado o Decreto nº 5.707 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal

Direta, Autárquica e Fundacional (PNDP). Tal instrumento foi elaborado com o intuito de resolver antigos problemas, como a qualidade dos serviços prestados, a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, a capacitação e o desenvolvimento de servidores públicos.

Em maio de 2016, conforme explanado no *Relatório de Gestão Pública do Ministério da Fazenda*, divulgado em 2017, o Brasil passava pela pior recessão de sua história. A atividade econômica acumulava um alto índice de retração e a inflação estava próxima de 10% ao ano. Um conjunto de reformas se tornou prioridade, pois o país se encontrava em quadro político-econômico desanimador que provocou a perda da confiança tanto de investidores quanto de consumidores.

Com relação ao Ministério da Fazenda, o surgimento da Emenda Constitucional nº 95/2016, que instituiu o Novo Regime Fiscal limitando as despesas com o propósito de adequar o gasto público federal, fez com que a restrição orçamentária se transformasse em um dos maiores desafios da gestão administrativa.

Sabendo que a missão do Ministério da Fazenda é a formulação e gestão de políticas econômicas e previdenciárias para o desenvolvimento sustentável, com justiça fiscal, social e equilíbrio intertemporal das contas públicas. Tal cenário exigiu adaptações de suas programações e ensejou constantes ajustes para o aprimoramento dos procedimentos de gestão orçamentária e financeira. O objetivo era elevar a produtividade e a efetividade dos recursos empregados sem comprometer, no entanto, a qualidade da prestação de bens e serviços à sociedade.

Vários passos foram estabelecidos para melhorar e trazer sustentabilidade à nossa economia como, por exemplo, o Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda (PMIMF), que corresponde a um conjunto de ações voltadas à construção de soluções coletivas e desafios gerenciais comuns a diversos órgãos da estrutura do Ministério da Fazenda.

No que tange à gestão de pessoas, um dos principais desafios fazendários é a adoção de métodos e técnicas de planejamento e de dimensionamento da força de trabalho que sejam capazes de integrar as perspectivas estratégicas em toda a sua estrutura organizacional. Desta forma, é possível suportar uma tomada de decisão gerencial no sentido de adequar estruturas organizacionais, processos e equipes de trabalho para que estejam em consonância com as necessidades da sociedade, dos seus

órgãos, com a realidade econômica do país e com os princípios basilares da Administração Pública, expressos no art. 37, *caput*, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Ao observar todos os cenários de reformas contextualizados acima, nota-se uma grande preocupação em se criar instrumentos que permitam gerenciar a entrada, a movimentação e a saída de servidores e funcionários públicos, devido à sua complexidade, à quantidade de variáveis envolvidas, desafios e dificuldades em se implementar uma estrutura de planejamento em grande escala.

Na administração pública, os processos relacionados ao Planejamento da Força Trabalho são mais complexos que na iniciativa privada. As unidades envolvidas com gestão de pessoas operam em um ambiente conflituoso, sobretudo devido a um grande volume de *stakeholders* com poder e influência. Há, também, o excesso de regulamentação, controles burocráticos e obediência às diretrizes do governo central sobre a definição de prioridades e gastos. Por consequência, muitos processos de trabalho acabam não seguindo uma lógica de operação, mas sim uma lógica política que dificulta a sua gestão (MELLO JR; SOUZA, 2018).

Segundo Lucena (2000), o Planejamento da Força de Trabalho, é um processo gerencial de identificação que engloba a análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades a curto, médio e longo prazo. Ou seja, o Planejamento da Força de Trabalho é parte integrante da gestão de pessoas e fornece informações para garantir que a organização esteja preparada para as suas necessidades atuais e futuras, selecionando as pessoas certas, na quantidade certa, nos lugares e momentos certos ao longo do tempo.

As informações extraídas do referido planejamento são determinantes para a tomada de decisão relativa às atividades de seleção, recrutamento, alocação, desenvolvimento e planos de sucessão, além do dimensionamento da força de trabalho. Ressalte-se que este planejamento deve permear por toda a organização e demanda uma comunicação efetiva entre a área de gestão de pessoas e as áreas estratégicas.

Desta forma, o Planejamento da Força de Trabalho é um processo sistemático e constante de avaliação das necessidades de uma organização, no que

tange ao quantitativo de profissionais, para que fiquem em linha com as práticas estratégicas para o alcance das metas e o sucesso organizacional.

No âmbito da Administração Pública, a metodologia de Planejamento da Força de Trabalho é uma técnica que visa oferecer ferramentas aos gestores públicos para traçar estratégias com o intuito de melhorar o aproveitamento do seu pessoal. Essa metodologia envolve um dimensionamento adequado da quantidade de servidores necessários para atender as demandas existentes, por meio da análise de processos de trabalho e atividades, contribuindo, ainda, para a definição de estratégias de recrutamento, capacitação, remanejamento e alocação/relocação dos servidores (ROCHA; MORAIS, 2013).

Insta ressaltar que, por se tratar do Ministério da Fazenda, órgão responsável pela formulação e execução da política econômica, o planejamento do quadro de pessoal é essencial. A partir dele, é possível determinar lacunas e levantar informações relevantes que permitem tomadas de decisões mais precisas em relação às pessoas e a melhor utilização dos recursos disponíveis, tanto interna quanto externamente.

1.2 COMO PLANEJAR A FORÇA DE TRABALHO

Devido às alterações políticas e econômicas, assim como o atual estado da sociedade, o cidadão tem se demonstrado com expectativas cada vez maiores em relação à utilização dos recursos públicos, refletindo, assim, na exigência de um sistema mais eficiente, sensível e transparente (Dickinson; Sullivan, 2015 apud Souza; Mello Jr., 2018).

O planejamento da força de trabalho torna-se imperativo durante e após recessões. À medida que o governo corta gastos públicos durante períodos difíceis do ponto de vista financeiro, as organizações precisam priorizar suas atividades e administrar seus recursos humanos (Goodman et al., 2013).

Atualmente, a gestão de pessoas no setor público encontra diversos desafios e oportunidades. Segundo Goodman et al (2013), dentre os desafios existentes têm-se, por exemplo, as reformas governamentais e a contenção dos gastos públicos. Por outro lado, podem ser considerados como oportunidades, os avanços da tecnologia da informação e a terceirização.

Como corrobora Pynes (2004), as atividades de planejamento de recursos humanos são totalmente integradas a uma estratégia de longo prazo de uma organização pública. As informações fornecidas por essas ferramentas permitem que a organização antecipe as necessidades de pessoal atuais e futuras para atender às demandas externas e internas e também implementar atividades de recursos, políticas, práticas e mudanças que são necessárias para apoiar ou melhorar objetivos operacionais e estratégicos da organização (Pynes, 2004 apud Goodman, 2013).

Segundo Willow S. Jacobson (2010), o planejamento da força de trabalho pode variar em inúmeras estratégias, sendo que todas têm um ponto em comum: identificar as lacunas entre as necessidades e a disponibilidade da força de trabalho, proporcionando, desta forma, a base necessária para uma tomada de decisão mais coerente com as necessidades atuais e futuras da organização acarretando em um desempenho sustentável em termos de pessoas, otimização de recursos e demandas. Souza e Mello Jr. (2018) apoiam este raciocínio ao afirmar que o Planejamento da Força do Trabalho é o alinhamento estratégico do capital humano com o direcionamento das operações de uma organização.

Por se tratar de um método que abrange pessoas, o ambiente de decisão o qual esse tipo de planejamento visa estudar é muito dinâmico, seja do lado da demanda de trabalho, seja do lado da oferta em si. Tal dinamismo implica na existência de diversos modelos de planejamento, que é definido levando-se em consideração os negócios da organização, legislações e questões de mercado.

Existem modelos focados na perspectiva da oferta, os quais a análise da quantidade de pessoas empregadas é compreendida pela variação da mão de obra devido à alteração do volume de trabalho ou crescimento da organização. Já os modelos que tomam a demanda como meta buscam prever as necessidades futuras da força de trabalho ao considerar os requisitos do mercado ou adotando uma abordagem de séries temporais (MELLO JR; SOUZA, 2018).

Conforme coaduna Joan E. Pynes (2004), em sua obra *The implementation of workforce and succession in the public sector*, o planejamento de gestão de pessoas é um componente estratégico crítico. Segundo a autora, é o processo que analisa e identifica a necessidade e disponibilidade de recursos humanos para atender aos objetivos da organização. A previsão fornecida é utilizada para avaliar

métodos passados, avaliar a situação atual e projetar eventos futuros, ou seja, identificar as expectativas que auxiliam no estabelecimento de metas e objetivos concretos. Outro ponto ressaltado por Pynes (2004) é a questão do planejamento se tornar cada vez mais necessário à medida que um grande segmento da força de trabalho do setor público avança em direção à aposentadoria.

Desta forma, o planejamento deve ser feito para evitar que mudanças na política e na sociedade possam afetar a organização. Com base nas análises por ele proporcionadas, podem ser feitos planos para o recrutamento e a seleção de novos funcionários, alocação dos mesmos para diferentes unidades e reciclagem dos funcionários em exercício, por exemplo.

O planejamento da força de trabalho, como afirma Goodman et al. (2013) inclui áreas estratégicas como: pessoal, infraestrutura, desenho organizacional, cultura organizacional e gestão de riscos (Estado de Washington, 2008 apud Goodman, 2013). Conforme cita Pynes (2004), a *National Academy of Public Administration* (Academia Nacional da Administração Pública) identificou cinco etapas imperativas para alinhamento do planejamento da força de trabalho de uma organização.

Na primeira etapa deve haver a inserção dos planos estratégicos de Recursos Humanos. As estratégias de gestão para abordar as metas da organização devem ser discutidas e os recursos necessários para sua implementação devem ser identificados.

Na segunda etapa, tanto gestores quanto especialistas devem definir os requisitos da força de trabalho para identificar as lacunas existentes na força de trabalho atual em comparação com os requisitos futuros. Compartilhando do mesmo raciocínio, Goodman et al. (2013) afirma que a identificação de lacunas auxilia o governo a continuar fornecendo seus serviços e a cumprir sua missão. Esse processo compreende a avaliação de dados pertinentes à força de trabalho e o desenvolvimento de estratégias para calcular a quantidade de profissionais necessária para alcançar com sucesso os objetivos da organização.

Na terceira etapa é elaborado o plano de ação que deve estabelecer a implementação das estratégias e a identificação dos recursos necessários. São fornecidas soluções para preencher as lacunas de competência identificadas.

A quarta etapa é o momento em que é feito o acompanhamento de todo o planejamento. É importante avaliar o progresso e fazer as correções necessárias para alcançar os resultados desejados. As informações geradas devem ser analisadas regularmente para que decisões importantes possam ser tomadas em tempo hábil.

Já na quinta etapa, os grupos de trabalho juntamente com profissionais de recursos humanos se preocupam em implantar o que foi planejado. É nessa fase em que se juntam esforços para um processo de mudança bem-sucedido.

Vale salientar, que, de acordo com Souza e Mello Jr. (2018), o planejamento deve respeitar, além das singularidades da organização, as particularidades do país e até mesmo da cidade em que se encontra, pois os aspectos culturais, seja da cidade, seja da organização, fornecem regras implícitas de convívio influenciando no planejamento e na gestão de pessoas.

1.3 ANÁLISE DO TRABALHO: O TRABALHO E OS PROFISSIONAIS

Conforme o entendimento explanado acima, o planejamento da força de trabalho é um processo que possibilita a estimativa do quadro de servidores de maneira a contribuir para o alcance das metas do órgão e das necessidades da sociedade. Com base nestas informações, podemos identificar as lacunas entre as necessidades e a disponibilidade da força de trabalho, com o intuito de fornecer à organização informações relevantes que auxiliam a entrega de um serviço em concordância com os objetivos previamente estabelecidos (Jacobson, 2009 apud Souza; Mello Jr., 2018).

Um ponto importante desse planejamento é o estudo que deve levar em consideração as características dos trabalhos executados e dos profissionais envolvidos, os quais sempre se adaptaram às determinações históricas, sociais, econômicas e políticas, conforme demonstra a Figura 1¹. Portanto, essa análise, comumente denominada como “análise do trabalho”, é um processo essencial que busca compreender quais são as tarefas importantes, como são realizadas e quais atributos humanos são necessários para a realização exitosa das atividades.

É essencial entender o que acontece no mundo e ter uma ideia do rumo que a organização pretende tomar nos próximos anos. Os planejadores da força de

¹ Vide tópico 2.1 deste manual.

trabalho devem estar familiarizados com planos estratégicos, prioridades, necessidades que devem ser atendidas, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos e quem os entregam (Robinson; Hirsh, 2008).

A prospectiva da força de trabalho envolve a determinação do número e de tipos de funcionários necessários por nível de habilidade. Primeiro, as organizações precisam auditar as habilidades de seus funcionários e determinar suas capacidades e fraquezas. As posições também devem ser auditadas, pois em determinados casos é provável que existam cargos vulneráveis que podem ser extintos pelo avanço da tecnologia ou pela reestruturação do quadro de funcionários (Pynes, 2004).

Os requisitos básicos de cada função devem ser definidos e convertidos em especificações que detalhem o conhecimento, habilidades, e outras características mínimas necessárias para um desempenho eficaz. Os requisitos devem ser monitorados periodicamente, pois as habilidades necessárias podem mudar conforme a estratégia da organização (Pynes, 2004).

De acordo com De Montmollin (1971), a análise de trabalho é o conjunto de procedimentos que, com base em um modelo, permite identificar, e geralmente medir, as variáveis que se consideram características de determinado posto de trabalho. A escolha dos métodos de análise a serem empregados em cada caso específico é muito importante, pois devem garantir a comparabilidade dos resultados, o valor das deduções e a objetividade.

As informações extraídas do resultado proporcionam o estudo das lacunas das necessidades e do fornecimento da força de trabalho, apoiando, desta forma, as decisões relacionadas à gestão de pessoas. Podem ser utilizadas para diferentes fins como: descrição, classificação, avaliação e delineamento de cargos, requerimentos e especificações em gestão de pessoas, avaliação de desempenho, treinamento, mobilidade do trabalhador, planejamento de recursos humanos, eficiência, segurança e requerimentos legais (Steil et al, 2016 apud Souza; Mello Jr., 2018).

Vale salientar que existe distinção entre análise de trabalho e modelagem de competências. Primeiro, considera-se que a análise tem o objetivo de coletar dados e fazer ponderações com o foco no trabalho e no trabalhador no contexto do trabalho. É uma descrição detalhada sem estar diretamente ligada com os objetivos estratégicos

da organização. Já a definição de competência envolve a análise de conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características essenciais não somente para o trabalho em si, mas, também, para a entrega de resultados, e influencia a maneira como as atividades identificadas na análise de trabalho devem ser realizadas. A modelagem de competência é uma ferramenta muito utilizada para avaliação de desempenho, mas pouco precisa ser usada para traçar perfis dentro de um planejamento da força de trabalho (Souza; Mello Jr., 2018).

Existem diversos métodos utilizados para a coleta de informações. Exemplos desses métodos incluem o estudo de permanência no posto de trabalho e mobilidade, a análise funcional do trabalho e os inventários de tarefa. A descrição do trabalho começa com as tarefas realizadas, com as ferramentas e máquinas utilizadas (se for o caso) e com a descrição do contexto do trabalho (Steil; Garcia, 2016).

Outros métodos de análise do trabalho são denominados “métodos orientados ao trabalhador”, cujo foco é voltado para as pessoas que realizam os trabalhos (Schippmann, 2010 apud Steil; Garcia, 2016). Baseiam-se nos conhecimentos, habilidades, experiências, traços de personalidade e outras características das pessoas, necessários para a realização de determinado trabalho. A partir da década de 1970, métodos híbridos, ou seja, que focavam nesses dois tipos de informações foram desenvolvidos. Em consonância com este assunto, Steil e Garcia (2016), ao citar Sanchez e Levine (2012) tecem os seguintes comentários:

Além desses métodos clássicos de análise do trabalho, usados individualmente ou em conjunto, Sanchez e Levine (2012) chamam a atenção para uma possibilidade complementar de análise de trabalho, que avalie também dados relacionados ao contexto no qual as atividades são realizadas. De acordo com Sanchez e Levine (2012), esses três objetos de estudo (o comportamento relacionado ao trabalho, os atributos do trabalhador e o contexto) são os elementos centrais de uma análise do trabalho adequada. (SANCHEZ; LEVINE, apud STEIL; GARCIA, p. 476, 2016)

Como demonstrado, para se ter um planejamento de gestão de pessoas, a coleta de dados deve focar em descrever o que existe e identificar possíveis lacunas, a fim de alcançar resultados futuros. Ressalte-se que pode haver alguma variação entre o planejamento da força de trabalho de um órgão para outro. Conforme Souza e Mello Jr. (2018), “as Decisões da gestão e demandas externas podem influenciar, mas, de modo geral, as informações da análise do trabalho possibilitam acessar o que se tem atualmente e avaliar as necessidades futuras”.

As aplicações das técnicas da análise de trabalho para o planejamento da força de trabalho partem do pressuposto de que as informações coletadas podem ser usadas para desenvolver programas para recrutar, selecionar, treinar, avaliar e movimentar pessoas dentro da organização (SOUZA; MELLO JR., 2018). Pode ser citado, por exemplo, os planos desenvolvidos para o preenchimento de vagas de pessoas que estão prestes a se aposentar.

Como ressaltam Goodman et al (2015), a incorporação do planejamento da força de trabalho na gestão de pessoas auxilia a enfrentar as perdas de conhecimento institucional e de habilidades vitais que podem contribuir para um déficit, em médio e longo prazo, na oferta de serviços governamentais (GOODMAN et al, 2015 apud SOUZA; MELLO JR., 2018).

Desse modo, reitera-se que a análise do trabalho é o passo precedente das ações de gestão de pessoas, pois é uma análise puramente detalhada sobre como o trabalho é atualmente realizado e os atributos humanos necessários para a sua realização em um contexto específico.

1.4 AGENDAMENTO OU ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Definir a alocação, ou seja, eleger qual é o recurso certo para determinada atividade, é uma tarefa muito árdua, distorções são possíveis de ocorrer. Portanto, é necessário ter muita prudência ao designar as variáveis que influenciarão no seu resultado. Para isso, se faz necessário o uso das ferramentas que auxiliam na criação de cronogramas, onde as atividades e recursos do projeto são distribuídos (FILHO; GOMES, 2015 apud SOUZA, MELLO JR., 2018).

A alocação ou agendamento de recursos, de forma geral, quando se trata de recursos humanos, é o processo de construção de agendas e escalas para a força de trabalho, considerando as demandas da organização.

O serviço público possui desafios próprios por conta das características do setor, pois cada área de atuação possui suas especificidades, sobretudo porque a natureza do trabalho pode variar (SOUZA; MELLO JR., 2018). Dentre os fatores que influenciam na análise do agendamento e da alocação da força de trabalho, leva-se em consideração a quantidade turnos, folgas, demanda, linha de trabalho, alocação de

tarefas, alocação de pessoas e outras variáveis específicas que podem surgir conforme a especificidade de cada órgão, como flexibilidade, por exemplo.

Vale salientar que outro ponto importante são as restrições nas alocações que influenciam no PFT. Conforme declaram Souza e Mello Jr. (2018), regras e leis devem ser observadas com rigor ao ajustar as escalas de acordo com a preferência dos funcionários e das necessidades do órgão.

Como visto, o planejamento da alocação de pessoal pode ser feito de diversas formas. Entretanto, é importante sempre considerar o objetivo e as características da natureza do trabalho para a construção de um bom planejamento em curto e longo prazo (SOUZA; MELLO JR., 2018). Refletindo o mesmo efeito sobre o planejamento da força de trabalho, como as análises de perfis profissionais adequados, a alocação ou agendamento desses profissionais pode afetar a eficiência organizacional. Quando feita de maneira criteriosa, tem o potencial de auxiliar na gestão e no gerenciamento do bem-estar dos funcionários.

Capítulo 2.

Dimensionamento da força de trabalho

Para que se tenha uma efetiva gestão de pessoas e um bom desempenho organizacional é necessário observar o desenvolvimento não só da organização e seus processos, mas também se atentar às pessoas que a compõem. Neste sentido, será abordado neste capítulo o dimensionamento da força de trabalho, fator importantíssimo que compõe o planejamento da força de trabalho.

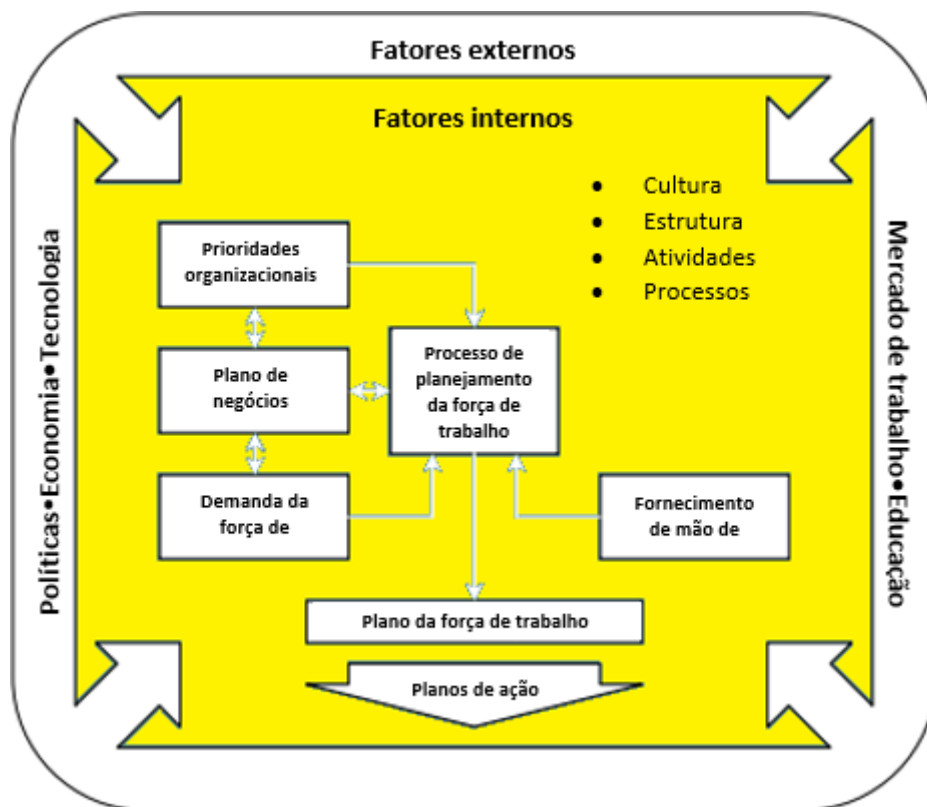
Para que essa ferramenta de gestão possa ser compreendida, é necessário que conceitos como entregas e processos sejam bem estabelecidos, bem como a utilização de modelos quantitativos utilizados para gerar resultados significativos.

2.1. O QUE É DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Embora vivamos em um mundo de constantes mudanças, muitas organizações se tornam estáveis graças ao seu nível de planejamento estratégico. O Este permite conhecer os pontos mais sensíveis a alterações causadas tanto por fatores externos quanto por fatores internos.

Mesmo em um ambiente incerto e competitivo, elas as organizações conseguem ter uma boa ideia do tamanho, natureza e tempo das mudanças que enfrentam, pois, quando se veem nessa situação, conseguem se beneficiar dos números e das previsões que já foram estudados (ROBINSON;HIRSH, 2008). Logo, planejar e administrar é fundamental, pois toda organização tem um propósito e a entrega desse propósito não pode ser prejudicada.

Figura 1 - Planejamento da força de trabalho: Influência de fatores externos e internos



Fonte: Institute for employmentstudies

Projetar o quantitativo de pessoas ideal para atender as necessidades é um tipo de abordagem que auxilia as organizações a se desenvolverem de maneira satisfatória, seja do setor público ou privado. Tratando-se de organizações públicas, saber a quantidade necessária de profissionais é ainda mais importante, visto que os custos com folha de pagamento são as maiores despesas.

Planejar a força de trabalho auxilia na economia do dinheiro público, da mesma forma que contribui para uma prestação de conta mais adequada. Deve-se lembrar que um dos princípios mais importantes da Administração Pública é o princípio da economicidade que é a parcimônia ou modicidade nos gastos públicos, evitando-se desperdícios e procurando-se obter bons resultados com o menor custo possível. É a união da qualidade, celeridade e custo mais vantajoso na prestação do serviço ou no trato com os bens públicos.

Esse planejamento é uma atividade prática que envolve uma série de etapas como: levantamento de informações sobre a organização; interação com pessoas

envolvidas; manuseio e interpretação de dados; análise da força de trabalho; e elaboração de planos de ação.

É um procedimento complexo que não deve ser feito apenas uma vez. As análises e planos devem ser monitorados constantemente para que assegurem o pleno funcionamento do planejamento. Ajustes necessários podem surgir durante a sua aplicação para que os objetivos sejam alcançados.

Diante do que foi contextualizado, para se desenvolver um planejamento é necessário avaliar os recursos disponibilizados e também aqueles que precisam ser adquiridos. A necessidade de mão de obra precisa ser determinada visando resultados satisfatórios para a organização e para a sociedade.

Trata-se de um processo que identifica a quantidade de profissionais necessários ao cumprimento dos serviços de uma organização de maneira eficiente e eficaz. É uma das ações que visa determinar a quantidade de pessoas necessárias para realizar determinadas atividades de acordo com a demanda, ou seja, as pessoas certas, nos locais certos, nos momentos certos. Auxilia, também, na formulação de planos para manuseio de vagas, sejam existentes ou futuras.

Esse processo propõe melhorar a qualidade e eficiência do serviço público com base em informações precisas sobre a força de trabalho; também auxilia no estudo das necessidades futuras de concursos públicos, e visa diminuir o tempo gasto para a análise da força de trabalho (Franco et al., 2018). Viabiliza, também, a coleta de informações que contribuem para uma tomada de decisão planejada e consciente, informando os gestores de forma válida e fidedigna sobre a sua força de trabalho.

2.2 TEORIAS RELEVANTES DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Não existe uma teoria específica sobre o dimensionamento do trabalho. O que existe é uma variedade de práticas de acordo com as especificidades das organizações consolidadas pelo mercado.

Dimensionar e planejar as necessidades de recursos humanos a longo, médio e curto prazo para atender às exigências e aos objetivos da empresa requer uma busca de técnicas apropriadas à realidade de cada empresa. Os pressupostos básicos do planejamento de recursos humanos irão definir as diretrizes básicas e a decisão sobre a viabilidade do planejamento (OLIVEIRA et al, 2015).

Alguns passos importantes devem ser considerados para o início de um dimensionamento preciso. O primeiro é entender a análise e a teoria organizacional. A análise organizacional é o processo de revisar o modo como uma organização atua, seja no nível pessoal, de desenvolvimento ou de ambiente de trabalho, por exemplo. Já a teoria organizacional é responsável por definir uma organização e seus objetivos; ela irá orientar todas as escolhas posteriores.

Segundo Robinson e Hirsch (2008), no nível geral da organização, os planejadores da força de trabalho precisam ter uma boa noção de vários detalhes relevantes ao dimensionamento, como demonstra o quadro abaixo:

Tabela 1 - Dados essenciais para o planejamento da força de trabalho

Dados pessoais dos funcionários	Dados relacionados ao trabalho	Níveis de vagas
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo; • Idade; • Etnia; • Até mesmo outras características, especialmente se houver metas relacionadas, como deficiência, por exemplo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo integral / meio período; • Natureza do contrato (permanente, tempo determinado, temporário); • Padrão de trabalho (dias, turnos); • Tempo de serviço na organização; • Nível acadêmico; • Grupo ocupacional (por exemplo, geração ou finanças) e emprego (por exemplo, gestor de serviços ao cliente ou contador) e localização geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como elas são distribuídas? • São vagas realmente necessárias? • Como estão sendo preenchidas? • É reconhecida como <i>hotspot</i>?

Fonte: Institute for Employment Studies

Realizar algumas análises iniciais pode ajudar a identificar problemas, dos quais o gestor pode não estar totalmente ciente. Por exemplo, uma análise de idade dos funcionários permite que possam ser identificados quaisquer desequilíbrios de idade dentro da força de trabalho, como, por exemplo, uma iminente aposentadoria baby boomer, geração de quem nasceu logo após a Segunda Guerra Mundial e profissionalmente é conhecida pelo desejo de estabilidade (ROBINSON;HIRSH, 2008).

O importante é entender todo o sistema da força de trabalho: as formas como as pessoas integram, se alocam e saem. Esse sistema é a base do planejamento, desde o diagnóstico inicial de problemas até projeções de força de trabalho para o futuro. Deve-se refletir, também, sobre pontos fundamentais como: seguir padrões e

objetivos organizacionais bem fundamentados; e testá-los e utilizá-los de forma consciente.

Outro passo importante: existem variáveis que irão influenciar no resultado do dimensionamento. Sobre esse assunto, é primordial mencionar que em uma organização, existem três dimensões que são basilares: de pessoal, de resultado e de contexto (FRANCO et al, 2018). A dimensão de pessoal, como o próprio nome já diz, se refere às pessoas que atuam na organização. A de resultados trata sobre o serviço, ou seja, ao que é produzido. Já a dimensão de contexto versa sobre aspectos gerais, envolve as variáveis que não podem ser incluídas nas dimensões interiores.

Tais dimensões são subdivididas em variáveis hard, conhecidas como os aspectos tangíveis, e variáveis soft, conhecidas como aspectos intangíveis.

Variáveis *hard* são as variáveis quantitativas ou objetivas. São codificadas por meio de números e não dependem de interpretação de nenhum sujeito envolvido. Por outro lado, as variáveis *soft* são variáveis qualitativas, relacionadas com o comportamento e os efeitos que eles podem produzir. Podem até ser codificadas por número, porém, para serem transformadas em algoritmos representativos no dimensionamento é necessário que haja uma interpretação.

A divisão mencionada é apenas didática, pois, no fim, as variáveis são representadas por meio de números. É essa representação numérica que será utilizada no dimensionamento de fato. Como consequência, a preocupação que deve ser questionada não deve se ater sobre a natureza da variável em si, mas sim se o mais adequado é usar tal informação de forma quantitativa ou qualitativa. Conforme explicam Franco et al (2018):

[...]o dimensionamento da força de trabalho é um método para se estimar qual a quantidade ótima ou ideal de trabalhadores para se alcançar um determinado objetivo. Tal definição explicita que, fundamentalmente, o dimensionamento da força de trabalho necessita de informações quantitativas para gerar seu resultado. Isso significa que variáveis qualitativas ou variáveis soft tornadas hard podem também ser utilizadas no modelo. No entanto, o cerne dos modelos de dimensionamento deve estar embasado em variáveis quantificadas. Assim, excluem-se das possibilidades de análises organizacionais as análises qualitativas (e.g., análise de conteúdo; Bardin,1977; análise de núcleo de significados, Aguiar; Ozella, 2006) como análises finalísticas para dimensionamentos. Ou seja, por exemplo, não é adequado usar análise textual para apontar um aumento (ou diminuição) específico de pessoas para uma organização. No entanto, tais análises podem ser usadas de forma complementar para o levantamento das variáveis adequadas para o modelo a ser testado. (FRANCO et al, 2018)

Como dito anteriormente, existem vários tipos de teorias organizacionais. Sendo assim, é necessário que se conheça os objetivos da organização e seus aspectos relevantes, como os valores e missão, por exemplo, para adotar a teoria mais conveniente. Com isso, a melhor forma de proceder é analisar a organização por meio de um mapeamento de processos adotando níveis hierárquicos, tais como: macroprocessos, processos, atividades e entregas. Como mencionam Franco et al (2018), “fundamentalmente, informações são geradas em todos esses níveis e, portanto, dados gerados em qualquer um desses níveis pode ser utilizado para gerar resultados de dimensionamento”.

Sinteticamente, o macroprocesso engloba um grande conjunto de processos, ou seja, é o conjunto de atividades pelos quais a organização exerce a sua missão, gerando valor. Refletem as funções da organização, às quais devem manter correspondência com os objetivos das unidades organizacionais.

Os processos são as divisões do macroprocesso com objetivos específicos, ou seja, atividades sequenciais que agregam valor, recebe entradas e geram saídas, transformando-as em resultados para a organização.

A atividade é a ação tipicamente executada por um departamento ou pessoa, ou seja, é a ação que dá suporte aos objetivos da empresa e o meio pelo qual se dá a entrega.

O dimensionamento da força de trabalho parte do pressuposto que todas as classes de profissionais em análise tiveram as cadeias de atividades de todos os processos dos quais participam analisadas. Desse modo, são coletados dados de qualquer desses níveis para compor a análise do dimensionamento.

É necessário salientar que quanto mais inferior for o nível a ser analisado, mais informações estarão presentes, pois nele é refletido o planejamento, a gestão e o resultado de níveis superiores. O que significa dizer que, se a análise for feita de um nível superior, não será possível fazer prognósticos de níveis inferiores.

Neste contexto, é importante mencionar o grau de influência que uma variável qualitativa pode ter diante de um modelo. Variáveis qualitativas podem integrar qualquer modelo de dimensionamento, desde que convertidas em quantitativas. Se forem somente qualitativas, seu uso pode ser estabelecido como variáveis de seleção.

Ao se transformar variáveis qualitativas em variáveis quantitativas, o cuidado precisa ser redobrado, evitando o emprego de números arbitrários e subjetivos que acarretam distorções da realidade e influenciam de maneira negativa o dimensionamento.

A qualidade das informações coletadas é determinante para que as mesmas sejam escolhidas. Elas precisam ser confiáveis e controladas. Somando-se a isso, elas devem ser relevantes para o dimensionamento. Tal cuidado existe, pois reflete em outro ponto muito importante neste processo: a parcimônia.

O princípio da parcimônia, conforme já foi preconizado neste manual, estabelece que as explicações mais complexas sobre determinado fato devem ceder às explicações mais simples com a mesma capacidade explicativa (Franco et al., 2018).

No caso do dimensionamento da força de trabalho, além da capacidade de explicar informações, os modelos mais simples se tornam mais fáceis de se equivocar pelo fato de ser menos preciso. Logo, a parcimônia deve ser analisada de maneira que a relevância de cada informação seja discutida ponderando a perda em simplicidade ao acrescentar mais informação (Franco et al, 2018).

Por fim, o modelo empregado no dimensionamento, seja qual for, dependerá do objetivo, da disponibilidade e do tipo de informações e recursos de cada organização. O importante que a decisão quanto ao modelo utilizado seja feita de maneira clara e parcimoniosa.

2.3 METODOLOGIAS RELEVANTES DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

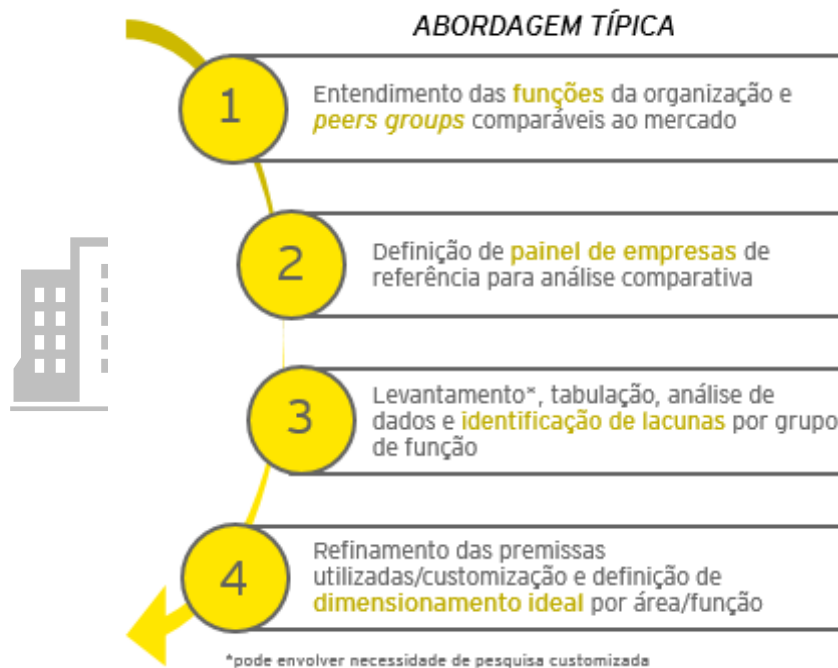
Observa-se que no mercado prevalece o uso de três metodologias: benchmarking, FTE *analysis* e *ratios* de produtividade. Cada uma possui diferentes graus de assertividade e aplicabilidade dependendo da maturidade da organização em mapeamento de processos e existência e/ou acompanhamentos de indicadores.

A compreensão da causa raiz das disfunções organizacionais relacionadas a dimensionamento e das diretrizes estratégicas da empresa também possuem grande impacto no nível de assertividade de cada metodologia.

O Benchmarking é conhecido como o processo contínuo utilizado para medir produtos, serviços e processos com relação aos concorrentes mais fortes ou aos líderes internacionais reconhecidos do setor (MOHAMED; LEONARD, 1995 apud MARINHO; VASCONCELLOS, 2007). A referida metodologia estima a quantidade de

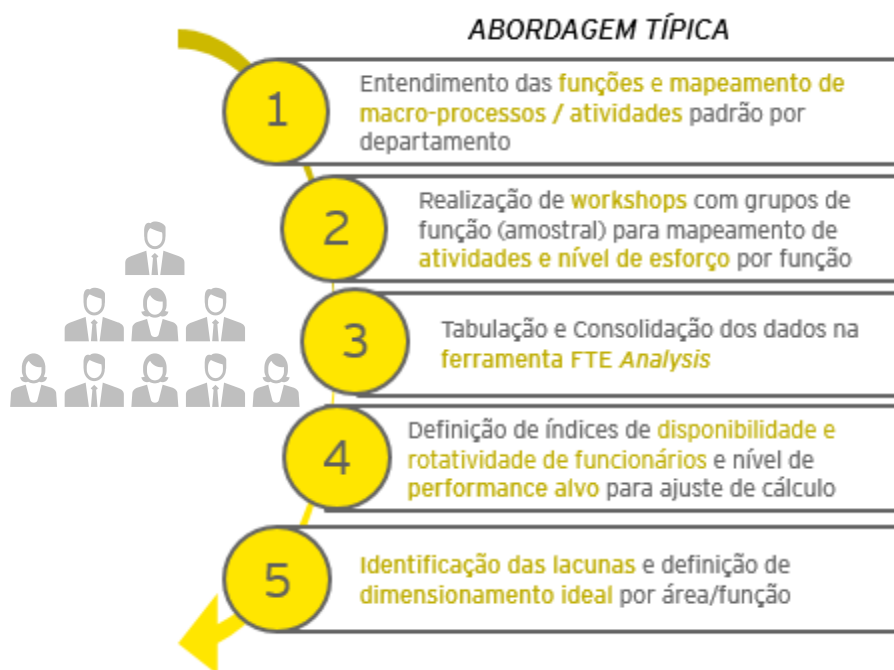
recursos com base nas práticas globais de mercado, considerando processos similares, bem como a facilidade de implantação e embasamento da demanda. O Foco é no cenário atual, com necessidade de customização para projeções futuras ou quando inovações tecnológicas alteram o *modus operandi* (ex. automação de processos).

Figura 2 - Pontos relevantes do *Benchmarking*



Fonte: EY

FTE *analysis* (*Full-Time Employee Analysis*), cuja tradução literal significa “Análise de Funcionários em Tempo Integral”, é o método que irá dimensionar a força de trabalho por intermédio do mapeamento de processos/atividades e análise de esforço/tempo executado por função. O FTE simplifica a medição do trabalho convertendo horas de carga de trabalho no número de pessoas necessárias para concluir esse trabalho. Tal método é responsável por garantir o dimensionamento orientado para atividades específicas e efetivamente praticadas pela organização e permite que parâmetros de performance sejam definidos para o grupo que está sendo avaliado através de *benchmarking* interno. Outra característica é que o mesmo, além de capturar *mindset* atuais, assumindo que todas as atividades são necessárias, dependerá do envolvimento das pessoas e do mapeamento de atividades/processo.

Figura 3 - Pontos relevantes FTE *analysis*

Fonte: EY

Outro método muito difundido e que pode ser utilizado no dimensionamento é o *ratios* de produtividade, o qual tem o objetivo de dimensionar recursos com base em indicadores de negócio da área e análises estatísticas, considerando especificidades internas como dispersão regional, previsão de saídas e outros fatores relevantes. Tais indicadores quantificam o desempenho da equipe conforme os objetivos organizacionais.

Tal metodologia garante um dimensionamento orientado pela entrega e complexidade de execução, permitindo, assim, um embasamento pragmático da demanda, bem como a atualização/projeção futura de acordo com a evolução dos indicadores. Para isso, o banco de dados deve conter a maior quantidade de variáveis possível, para que todos os processos e atividades possam ser mapeados. O levantamento histórico mais extensivo garante a maior assertividade da análise.

Figura 4 - Pontos relevantes *Ratios* de produtividade

Fonte: EY

Como apresentado, existem várias metodologias que podem ser aplicadas em um dimensionamento. As três abordadas neste documento são apenas algumas delas. A escolha dependerá de várias circunstâncias atreladas à organização, como os tipos de informações e recursos disponíveis.

Capítulo 3.

Panorama da gestão da força de trabalho no Ministério da Fazenda

O principal objetivo da abordagem da EY foi entender como o tema de DFT atualmente é tratado no Ministério da Fazenda por meio das percepções dos gestores e da análise de dados coletados. Para que fosse possível ter uma amostragem mais assertiva, órgãos de características e atuações distintas que compõem diferentes etapas da cadeia de valor do Ministério da Fazenda foram abordados. Foram realizadas entrevistas que se estenderam aos profissionais tanto de nível técnico quanto de nível executivo para melhor compreensão dos cenários. Durante a análise, buscou-se abranger leis e decretos que regem o tema de gestão de pessoas para entender os limitadores de nossa atuação prática.

Em suma, este capítulo busca abordar todo o panorama de gestão da força de trabalho e a sua aplicabilidade no cenário atual (*As Is*) do Ministério da Fazenda.

3.1 DIMENSIONAMENTO NO MINISTÉRIO DA FAZENDA: ABORDAGEM EVOLUTIVA

Visando garantir a conformidade com a lei 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias, das fundações públicas federais e das demais normas aplicáveis à Gestão de Pessoas, o Ministério da Fazenda procura observar o conjunto de regras e diretrizes estabelecidas ou referendadas pelo Governo Federal e órgãos de controle.

Em concordância com o que foi explanado anteriormente, existem várias formas de se dimensionar a força de trabalho, até mesmo pelo fato de que existem vários fatores ligados à organização e que podem influenciar na escolha do método. Contudo, por se tratar do Ministério da Fazenda, incluindo-se aqui todos os seus órgãos, englobados pela administração pública federal, é necessário levar em consideração a proposta de dimensionamento estabelecida pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão acordo com o disposto na Portaria n 477, de 27/12/2017, que regulamentou os critérios e procedimentos para implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do SIPEC.

Em proposta do Governo Federal, na publicação “Dimensionamento na Administração Pública: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho”, o primeiro ponto relevante ao se iniciar o processo de DFT está ligado à seleção de variáveis que serão adotadas e que devem ser coerentes com o contexto da organização. Segundo o que é exposto no referido documento, para que um dimensionamento da força de trabalho seja preciso, não basta saber somente o quanto foi produzido e por quem foi produzido. Se faz necessário considerar, também, como o tempo foi gerenciado para que a entrega de um referido trabalho ocorresse.

De forma geral, o modelo descrito pelo Governo Federal exprime que o quantitativo de pessoal ideal depende da relação entre a produção e a organização do trabalho. Visando facilitar a elaboração de um DFT padronizado entre os órgãos da administração federal, a obra citada acima, traz como ferramenta para o planejamento da força do trabalho na administração federal, um quadro exemplificativo das variáveis que possibilitam a definição de um modelo de dimensionamento capaz de gerar resultados.

Tabela 2 - Quadro de variáveis

Variável	Descrição
Entregas	A quantidade realizada de cada uma das entregas que são feitas pela área.
Esforço	A quantidade de tempo que os funcionários percebem estar dedicando a cada entrega.
Quantidade de funcionários lotados	Quantos funcionários estavam lotados na unidade dimensionada.
Carga horária	A carga horária média da unidade dimensionada.
Quantidade de faltas	A quantidade de faltas contabilizadas em cada unidade
Quantidade de horas de atividades educativas	A quantidade de horas que cada unidade passou em atividades educativas.
Quantidade de horas adicionais de trabalho	A quantidade de horas extras que cada unidade utiliza de seus funcionários.
Percentual de tempo produtivo	Estimativa do percentual de tempo que os funcionários passam, realmente, trabalhando.

Fonte: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Outro ponto importante que deve ser seguido para obter um resultado de qualidade no dimensionamento é no que tange a qualidade dos pressupostos utilizados para basear as decisões que devem ser tomadas. Para qualquer modelo

quantitativo, como demonstra a obra mencionada, é fundamental que os pressupostos sejam explícitos, pois quanto mais claros forem, mais fácil será seguir uma linha de raciocínio para o entendimento das conclusões. O modelo proposto sugere um rol de pressupostos essenciais para um dimensionamento. É importante ressaltar que o quadro a seguir é flexível, ou seja, outros pressupostos podem ser incluídos. Contudo, o pressuposto de fidelidade é essencial, pois é ele que garante que as variáveis relevantes sejam utilizadas.

Tabela 3 - Pressupostos essenciais

Pressupostos	Descrição
1 – Supõe-se que a organização já realiza alguma forma de alocação apropriada, mas incompleta, dos funcionários.	Esse é um pressuposto que torna confiável tanto os indicadores gerados pela organização quanto a avaliação dos processos da área (Eveborn; Rönnqvist, 2004).
2 – Supõe-se que a alocação, apesar de apropriada, é incompleta, apesar de fiel.	Isso representa o impacto não significativo de algumas variáveis existentes nas organizações sobre o quantitativo real de pessoas (Eveborn & önnqvist, 2004). O pressuposto de fidelidade postula que não foram excluídas variáveis relevantes que afetam o resultado do modelo (Kuhn; Johnson, 2013).
3 – As pessoas apresentam um nível constante e homogêneo de produtividade e de capacidade produtiva.	Esse pressuposto permite que as entregas feitas por diferentes pessoas em uma mesma unidade possam ser agregadas (Eveborn; Rönnqvist, 2004).
4 – As entregas apresentam um nível homogêneo de complexidade intra-unidades.	Esse pressuposto permite que entregas diferentes realizadas em uma mesma unidade possam ser agregadas (Eveborn; Rönnqvist, 2004).
5 – As entregas apresentam um nível heterogêneo de complexidade entre unidades.	Esse pressuposto pondera os valores das entregas de forma que elas sejam agregadas conforme estimativas de capacidade produtiva (Eveborn; Rönnqvist, 2004)
6 – O efetivo pontual médio é proporcional à razão da quantidade de horas dedicadas à realização de cada entrega (aqui denominado de esforço”) sobre a quantidade de realização de cada entrega.	Esse pressuposto adequa a escala das estimativas de dedicação por entregas a uma escala de capacidade produtiva axiomatizada como ideal (Eveborn; Rönnqvist, 2004).
7 – A variação de pessoal depende da razão entre a taxa de produção e a capacidade produtiva da unidade.	Esse pressuposto adequa a escala das estimativas de produtividade e de capacidade produtiva axiomatizada como adequadas para estimar o quantitativo ideal de pessoas (Eveborn; Rönnqvist, 2004).

Fonte: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Seguindo os pressupostos e variáveis, a ideia do modelo proposto é de que no DFT deve-se considerar tanto a produção quanto a capacidade produtiva das unidades organizacionais.

Neste sentido, é necessário saber se as unidades de trabalho conseguem trabalhar no máximo de sua capacidade. Tal índice pode ser calculado pela fórmula:

$$Q_i = \frac{\ln(T_i)}{\ln(P_i)} \times q_i$$

Q_i = Quantidade ideal de pessoas

T_i = Indicador de produtividade diária

P_i = Indicador de eficiência de produção

q_i = média histórica da quantidade de pessoas

i = unidade dimensionada

O indicador de produtividade diária é definido como:

$$T_i = \frac{k_i \times m_i \times ICTS_i}{t_i \times p_i} \times (e^{K_i} \times ICTS_i)$$

k_i = Efetivo pontual médio das atividades na escala $\{k_i \in \mathbb{R}: 0 \leq k_i \leq 1\}$

m_i = número de entregas diárias

$ICTS_i$ = índice de cobertura técnica de segurança para a cobertura das ausências ao serviço

t_i = jornada média de trabalho

p_i = percentual de tempo produtivo

K_i = é o efetivo pontual médio das atividades na escala $\{K_i \in \mathbb{R}: 0 \leq K_i \leq 100\}$

Já o indicador de eficiência é definido como:

$$P_i = \frac{e^{(t_i \times k_i)} \times q_i}{\sqrt{p_i}}$$

q_i = é a média histórica da quantidade de pessoas

t_i = é a jornada média de trabalho

k_i = é o efetivo pontual médio das atividades na escala $\{k_i \in \mathbb{R}: 0 \leq k_i \leq 1\}$

p_i = percentual de tempo produtivo.

Para tais indicadores, é necessário saber outros dois indicadores. O primeiro é o seguinte:

$$k_i = \frac{\ln \left(\frac{\sum_{i=1}^{n_i} \frac{m_{ji}}{h_{ji}}}{\frac{n_i}{m_i}} \times q_i \times 100 \right)}{100}$$

m_{ji} = é o número de entregas

h_{ji} = é a dedicação diária em horas para a realização das entregas

n_i = é o número total de diferentes entregas feitas

m_i = é a quantidade de entregas diárias

q_i = média histórica da quantidade de pessoas

i = unidade dimensionada

j = diferentes entregas da unidade

O segundo indicador é definido por:

$$ICTS_j = \left(\frac{\ln \left(\left\{ \left(1 + \frac{f}{D-f} \right) \times \left(1 + \frac{v_j}{d-v_j} \right) \times \left(1 + \frac{\sum_i a_{ji}}{DA} \right) \right\} - 1 \right) \times 100}{\ln(100)} \right) + 1$$

f = quantidade de dias feriados no mês

D = quantidade total de dias no mês (igual a 30)

v_i = quantidade de dias ausência devido às atividades educativas da unidade

d = quantidade média de dias úteis por mês (igual a 21)

q_i = média histórica da quantidade de pessoas

$\sum a_{ji}$ = somatório dos dias médios de ausências previstas

DA = quantidade total de dias de ausência possíveis considerando cada tipo de ausência j .

Segundo o que é proposto na publicação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, para que seja possível realizar o dimensionamento, em um primeiro momento, é sugerido identificar a adequação do modelo proposto para os tipos de trabalho exercidos na organização. Diversas técnicas são citadas, como: entrevistas, grupos focais, análise documental, surveys e outros métodos (Franco; Serrano, 2018). Após essa etapa é importante verificar se existem dados necessários para o modelo ou se podem ser coletados ao tempo da aplicação do modelo. Por último, as informações coletadas devem ser aplicadas nas fórmulas demonstradas acima, as quais serão responsáveis por gerar o devido resultado.

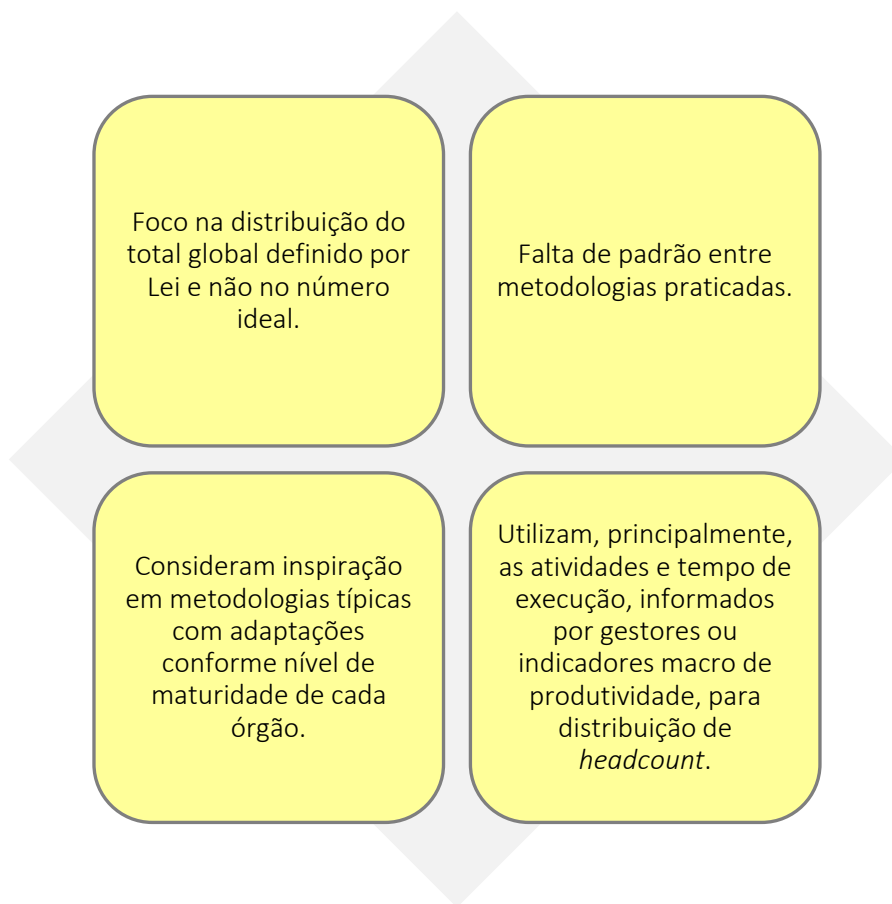
3.2 DILEMAS E DESAFIOS ATUAIS DE DIMENSIONAMENTO NO MINISTÉRIO DA FAZENDA

Visando fazer uma análise para a implementação de um modelo de dimensionamento eficaz, a EY entrevistou dez órgãos e entidades que compõem o Ministério da Fazenda. Mediante este estudo prévio, presente no “Anexo A” deste documento, foi constatado que dentre os referidos órgãos e entidades, somente quatro possuem algum tipo de metodologia.

O Tesouro Nacional utiliza como modelo de dimensionamento o FTE *Analysis* que, como explicado no capítulo anterior, se baseia no levantamento de tempo por processo considerando a sazonalidade da demanda. Já a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) adota o modelo de distribuição que se baseia em indicadores de demanda para distribuição da força de trabalho entre unidades. Por fim, no caso da Receita Federal, foram encontrados dois tipos de modelos de dimensionamento, o primeiro deles é o modelo de distribuição, o qual é praticado pelo órgão. Já o segundo modelo, que se encontra na fase de elaboração, é o *Ratios* de Produtividade, no qual a força de trabalho ideal é projetada com base em indicadores apontados por gestores e com acompanhamento histórico.

Desta forma, de acordo com as informações coletadas, alguns pontos de atenção foram levantados, tais como demonstra o quadro abaixo:

Figura 5 - Pontos de atenção



Fonte: EY

Seguindo uma avaliação com base nas boas práticas de mercado e com o conhecimento da EY, adquiridos em projetos similares, quatro dimensões foram utilizadas como direcionamento para a avaliação do cenário atual:

Figura 2 - Dimensões utilizadas para o dimensionamento



Fonte: EY

A “facilidade de implementação” considera a necessidade da existência e acompanhamento de indicadores e mapeamento de processos. No que tange a “objetividade”, é avaliado o nível da subjetividade que pode afetar a coleta de dados e/ou indicadores utilizados. Em relação à “aplicabilidade”, como o próprio nome sugere,

avalia-se a facilidade de aplicar a metodologia em outras áreas e localidades geográficas. Por fim, a respeito da “atualização/customização” cabe dizer que é a dimensão responsável por avaliar a facilidade de atualizar a metodologia levando em consideração possíveis mudanças no *modus operandi*, bem como a alteração das premissas utilizadas.

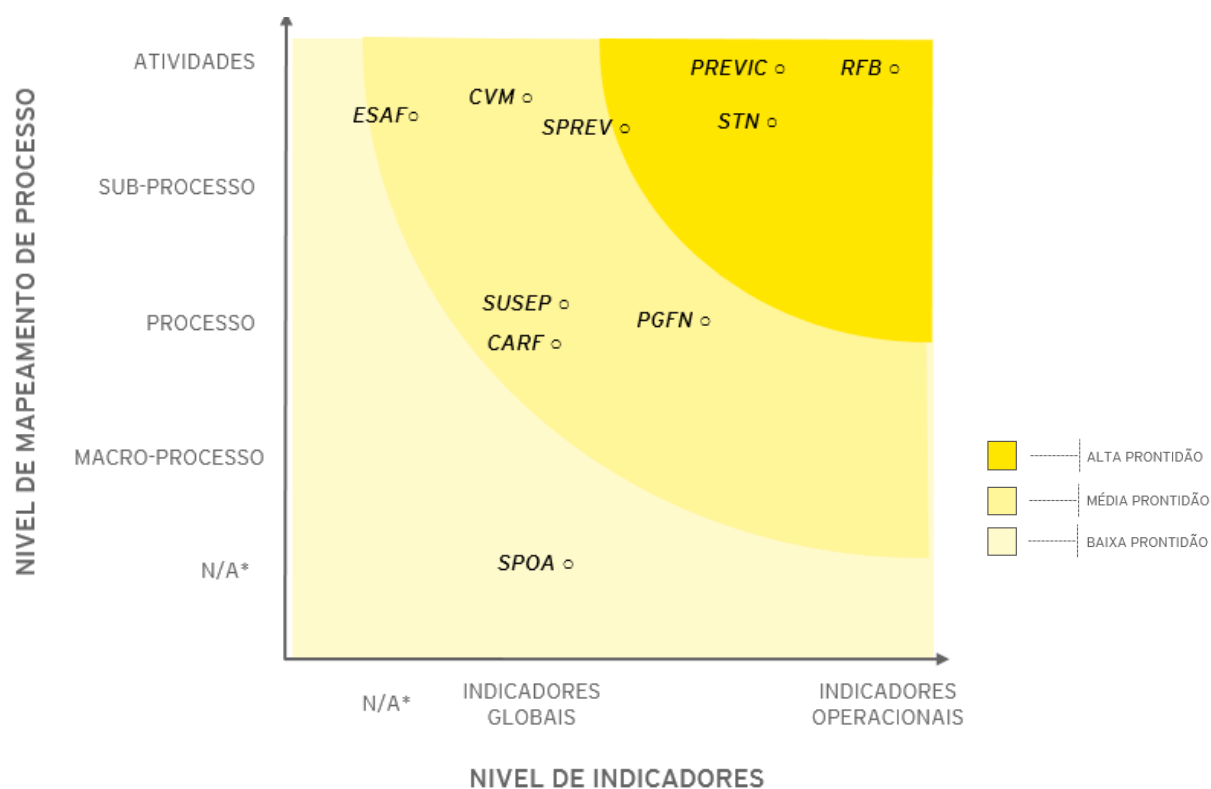
A partir da definição e da análise dessas quatro dimensões, foi possível levantar as principais lacunas que afetam as metodologias aplicadas.

No Tesouro Nacional, constatou-se uma lacuna na dimensão relacionada à facilidade de implementação, pois, conforme o estudo feito, o mapeamento de processos encontra-se desatualizado e o levantamento de tempo realizado é feito a partir das percepções dos gestores. No tocante ao mesmo órgão, também, há uma lacuna na dimensão de objetividade que se deve, justamente, a um dos mesmos motivos que provocam a lacuna na dimensão de facilidade de implementação: a percepção dos gestores. Tal método é muito subjetivo e acaba dificultando a implementação de um modelo de dimensionamento preciso.

Em relação à PGFN e à RFB, verificou-se que a lacuna existente é referente ao baixo nível de atualização do modelo aplicado. No primeiro órgão, esse motivo ocorre por conta da demanda da força de trabalho ser orientada somente por um indicador. No segundo órgão, a lacuna é ocasionada por uma demanda de força de trabalho orientada apenas pelos limites impostos por lei.

Outro dilema levantado nos modelos de dimensionamento supracitados é referente ao nível de prontidão para aplicação de uma metodologia por meio de duas dimensões: Nível de Mapeamento de Processo e Nível de Indicadores. Atualmente, foi identificado que os órgãos possuem níveis de prontidão muito distintos um dos outros, conforme demonstra o gráfico a seguir, pode-se perceber que o órgão com o nível mais alto de prontidão é a Receita Federal (RFB) e o que possui o nível mais baixo, entre os relacionados, é a Subsecretaria de Planejamento, Orçamento E Administração (SPOA).

Figura 3 - Níveis de prontidão dos órgãos do Ministério da Fazenda



Fonte: EY

Sendo assim, tendo em vista toda a cadeia de pesquisas e análises prévias feitas pela EY com relação ao DFT que existe em alguns órgãos do Ministério da Fazenda, conforme o quadro a seguir, o detalhamento das metodologias aplicadas é o seguinte:

Tabela 4 - Principais características

Receita Federal	Tesouro Nacional	PGFN
<p>METODOLOGIA PRATICADA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologia orientada por distribuição da força de trabalho e não dimensionamento. (Quadro ideal) • A demanda de força de trabalho é orientada pelo limite legal. • Índice de demanda de trabalho considerada como limite legal baseia-se em variáveis que representam demandas aduaneiras e tributos internos. <p>METODOLOGIA EM ELABORAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vinte e duas áreas de atuação, englobando diversos processos de trabalho. • Exemplos de variáveis: extrações do tipo de arrecadação, quantidade de contribuintes e quantidade de servidores geridos. • Áreas terão flexibilidade de ponderar as variáveis levando em consideração sua importância sobre a projeção de força de trabalho ideal. 	<p>METODOLOGIA ELABORADA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologia orientada por distribuição da força de trabalho e não dimensionamento. (Quadro ideal) • Levantamento de tempo realizado por processo e não por atividades. • Levantamento de tempo foi realizado a partir das percepções dos gestores. • Necessidade de uma mensuração de tempo mais granular (até o nível de atividades) devido a frequência de certas atividades serem muito diferente das demais. • Processos escolhidos para a aplicação da metodologia foram validados com a liderança e representam hierarquia do primeiro ao quarto nível da cadeia de valor, no entanto o mapeamento dos mesmos está desatualizado. 	<p>METODOLOGIA PRATICADA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologia orientada pelo índice de demanda de trabalho: (movimentação de processos judiciais, atendimento de contribuintes / quantidade de servidores). • Metodologia aplicada em todas as unidades, exceto no órgão central.

Fonte: EY

Desta forma, pode-se resumir, em consonância com o entendimento das necessidades estratégicas e operacionais do Ministério da Fazenda, que os principais pontos que a metodologia a ser proposta pela EY deve atender são: necessidade de uma metodologia mais colaborativa; aumentando a produtividade; criação de uma política de dimensionamento; fundamentação de argumentos técnicos para o pedido de pessoas perante o Comitê de Gestão Estratégica de Pessoas do Ministério da Fazenda;

fácil implementação e manutenção; e estabelecer critérios objetivos de dimensionamento.

3.3 LEVANTAMENTO DE OPORTUNIDADES

Visando levantar oportunidades no presente cenário do Ministério, o método utilizado para essa abordagem foi a análise SWOT.

Criada por Albert Humphrey em meados da década de 60, a análise SWOT ou matriz SWOT corresponde a um importante instrumento utilizado no planejamento estratégico de organizações e empresas. Consiste na realização de um diagnóstico completo sobre o negócio e o meio que o cerca a partir da análise de dados que caracterizam o ambiente interno, composto por forças e fraquezas, e o ambiente externo, composto por oportunidades e ameaças, proporcionando aos gestores um amplo embasamento para formulação de estratégias.

A referida nomenclatura é composta pelas iniciais das palavras inglesas *strenghts* (S), *weaknesses* (W), *opportunities* (O), e *threats* (T), que significam, respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

O termo força está relacionado aos elementos internos do negócio que potencializam o objetivo estratégico analisado. A fraqueza está relacionada aos elementos internos que atrapalham o objetivo estratégico analisado. A oportunidade é composta pelas situações externas à empresa que podem afetar positivamente no objetivo analisado. Por fim, a ameaça se trata das situações externas atrapalhar o objetivo estratégico analisado. Sendo assim, as considerações levantadas de acordo com os dados coletados foram as seguintes:

Figura 9 - análise SWOT das metodologias atuais existentes no Ministério da Fazenda

Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Todos órgãos entrevistados têm seus macroprocessos mapeados. • 90% dos órgãos entrevistados possuem planejamento estratégico e 80% possuem cadeia de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Somente 40% dos órgãos entrevistados adotam metodologias de DFT e utilizam apenas para solicitação de ingresso e distribuição interna (localidade, áreas). • Desvio de função por ausência de carreira de apoio. • Ausência de indicadores operacionais. Somente 30% das áreas possuem algum tipo de indicador atrelado a atividade.
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de inteligência artificial e automação de processos (EX. sistema SEI da PGFN) para agilizar o andamento de milhares de processos tributários à espera de julgamento. • Teletrabalho - FAP visa agilizar os processos pendentes por meio de novos servidores para atuar remotamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os gastos previdenciários representaram mais de 50% da despesa primária da União em 2017. • Estimativa de redução de custos da União de 20% para 15% em dez anos. • Previsão de evasão de 40% do quadro de servidores, caso a reforma da previdência e da incorporação da gratificação de desempenho se realize.

Em síntese, por se tratar de um estudo simples e prático capaz de levantar pontos importantes que auxiliam no planejamento estratégico, esta análise, conforme o argumento tecido no início deste tópico, é capaz de fazer um diagnóstico completo e coerente com as realidades da organização. Tal estudo traz segurança na tomada de decisão, fornece um conhecimento profundo do cenário e da relação com a concorrência e é capaz de indicar alternativas de ação.

Capítulo 4.

Metodologias de Dimensionamento

Este capítulo abrange o detalhamento do plano de trabalho que será adotado pela EY, em conjunto com a equipe do Ministério da Fazenda, durante a execução do Projeto de Desenvolvimento de Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas.

4.1 PROPOSTA DE MODELO PARA DIMENSIONAMENTO NO MINISTÉRIO DA FAZENDA

De acordo com o que foi analisado anteriormente, foi possível conhecer a metodologia que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão formulou para aplicação futura por todos os órgãos da União, inclusive pelos órgãos do Ministério da Fazenda.

Contudo, cabe pontuar que o Ministério da Fazenda é um órgão com culturas e complexidades distintas e com significativo tamanho dentro da estrutura do Governo Federal, uma vez que composto por outros dezoito órgãos e entidades. A replicação dessa metodologia de forma abrupta, ou seja, sem um refinamento que leve em consideração as especificidades de cada órgão e suas barreiras estruturais, pode acarretar uma exposição a altos custos de pessoas e tempo, bem como resultados que guardam pouca relação com a rotina de trabalho das áreas.

Considerando o quadro econômico que o país se encontra e a necessidade de tornar o dimensionamento do Ministério da Fazenda mais célere e efetivo, a EY, conforme foi salientado no tópico anterior, sugere um modelo de dimensionamento da força de trabalho em linha com as orientações metodológicas elaboradas pelo Ministério do Planejamento, mas que também leve em consideração fatores cruciais ao cotidiano dos órgãos.

4.2 JUSTIFICATIVA DE ESCOLHA DO MODELO APRESENTADO

A motivação da metodologia sugerida pela EY se baseou na identificação do momento atual e da situação pretendida em relação à gestão de pessoas do

Ministério da Fazenda. O principal objetivo dessa abordagem foi entender o dimensionamento da força de trabalho por meio das percepções dos gestores e da análise dos dados coletados.

Com a finalidade de viabilizar uma amostragem mais assertiva, foram abordados órgãos de características e atuações distintas que compõem diferentes etapas da cadeia de valor do Ministério da Fazenda para participarem de um projeto piloto. Por meio de entrevistas com líderes e *workshops* com servidores de nível técnico, foram escolhidos três processos com graus de complexidade de implementação diversos, conforme tabela abaixo:

Tabela 5 – Graus de complexidade

Grau de Complexidade (p/ Implementação)	Cadeia de Valor	Processos	Órgãos	Áreas
Baixa	Cadeia 2 – Arrecadação e Controle dos Créditos da Fazenda Pública	Realizar a Fiscalização ⁽¹⁾ Prestar orientação e atendimento ao contribuinte	RFB	COAEF
Média	Cadeia 8 – Estratégia, Gestão e Suporte	Promover eventos de capacitação e desenvolvimento	ESAF SUSEP ⁽²⁾	DIREC DIREC
Alta	Cadeia 1 – Gestão Integrada das Políticas Econômicas e Previdenciárias	Realizar estudos e pareceres para subsidiar o posicionamento do MF	SPE SAIN ⁽³⁾	COGCR CGSPC COINT COPOL

⁽¹⁾ Processo alterado na etapa de Execução da Metodologia, à pedido da RFB, tendo em vista a confidencialidade das informações inerentes ao processo de fiscalização;

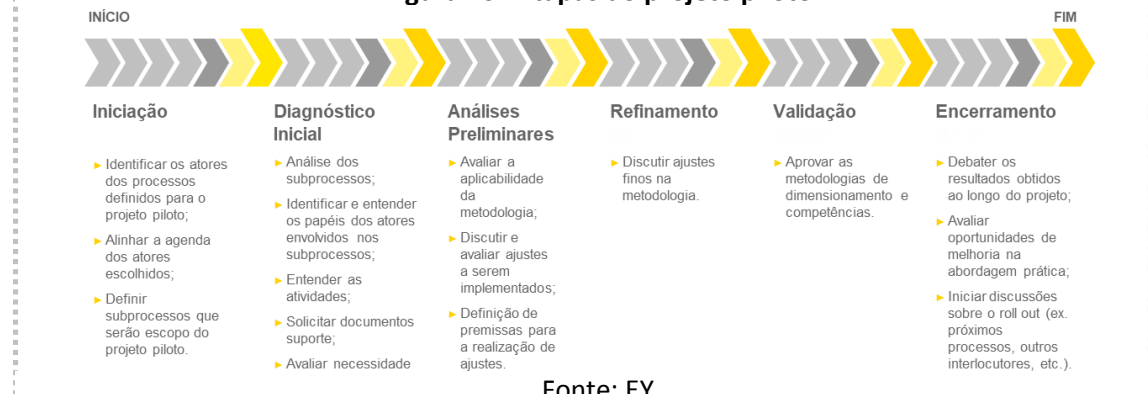
⁽²⁾ Sem processo vinculado. Apenas participação nas discussões de trabalho;

⁽³⁾ Substituição do subprocesso "Agenda Comentada", mais ligado a Cadeia de Valor 6, pelo subprocesso "Pareceres e Notas Técnicas", exclusivo a Cadeia de Valor 1.

Fonte: EY

A implementação do projeto piloto de dimensionamento da força de trabalho do Ministério da Fazenda foi planejada considerando seis etapas: iniciação,

Figura 10 - Etapas do projeto piloto



Fonte: EY

diagnóstico inicial, análises preliminares, refinamento, validação e encerramento.

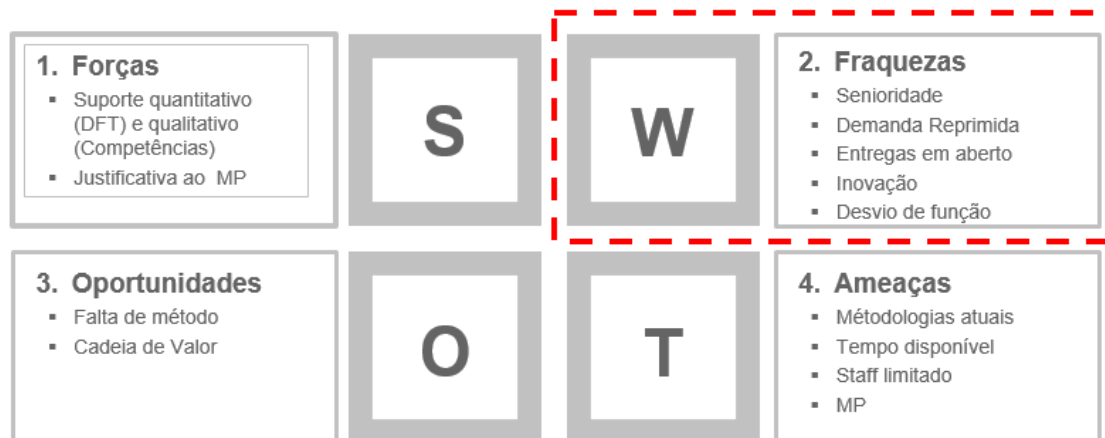
Na etapa de “iniciação” foi feita a identificação e alinhamento das agendas dos atores dos processos. Também foram definidos os subprocessos que integraram o escopo do projeto piloto.

Referente à etapa de “diagnóstico inicial” foi realizada a análise dos subprocessos e a verificação da existência de metodologia de dimensionamento em vigor na área. Foram identificados e entendidos os papéis dos atores envolvidos nos subprocessos, bem como as atividades. Documentos foram solicitados e a necessidade de entrevista para coleta de dados foi avaliada.

No tocante às “análises preliminares” foi avaliada a aplicabilidade da metodologia do Ministério do Planejamento e discutidos os ajustes a serem implementados. Conseqüentemente, devido à necessidade de tais ajustes serem feitos, surge a etapa de “refinamento”, a qual é responsável por discutir a aplicação dos ajustes na metodologia proposta pela EY.

Neste momento, a ferramenta SWOT foi novamente utilizada, mas agora para esclarecer as forças e as fraquezas da metodologia proposta pelo Ministério do Planejamento face às realidades dos órgãos participantes, bem como as oportunidades e as ameaças à implementação da metodologia nas respectivas áreas.

Figura 11–Análise SWOT da metodologia proposta pelo Ministério do Planejamento



Fonte: EY

Após a aprovação das metodologias de dimensionamento da força de trabalho e competências na etapa de “validação” é feito o “encerramento”.

Ao encerrar a implementação foi feito um debate dos resultados obtidos ao longo do projeto. Foram avaliadas as oportunidades de melhoria na abordagem prática da metodologia e discutida a iniciação do processo de *rollout*.

Finalmente, cabe mencionar que durante a realização das atividades de cada etapa, foi promovida a transferência de conhecimento da equipe escolhida pelo Ministério da Fazenda. O objetivo de tal cooperação foi promover a capacitação de pessoal para o monitoramento e desenvolvimento das atividades relacionadas à metodologia proposta.

4.4 MODELO DE DIMENSIONAMENTO PROPOSTO AO MINISTÉRIO DA FAZENDA

De acordo com as informações coletadas e com as análises devidamente desenvolvidas ao longo do projeto piloto, a EY constatou que, mais especificamente no que tange às fraquezas, algumas variáveis devem ser levadas em consideração no momento do cálculo do dimensionamento da força de trabalho.

Ao longo das reuniões com os órgãos, constatou-se que as dinâmicas das equipes eram muito impactadas pela composição dos seus membros. Os gestores dessas áreas entendiam que quando a maioria dos seus servidores eram muito juniores, as respostas às demandas eram menos eficientes do que uma equipe formada por servidores mais seniores. Portanto, a variável Senioridade é tida pelas áreas como relevante para a produtividade e, por sua vez, para o dimensionamento.

Vale ressaltar que o sentido de senioridade aqui tratado não é o de tempo de casa do servidor público, mas sim o tempo que o mesmo desempenha o papel de ator no subprocesso específico com aptidão.

A variável de Senioridade foi incorporada ao modelo como um *switch* que permite ao gestor calcular o seu dimensionamento considerando uma equipe com senioridade alta, média ou baixa. Onde “alta” é a equipe com mais de 10% de servidores seniores no subprocesso; “média” com servidores seniores entre 5% e 10%; e “baixa” a equipe que conta com menos de 5% de servidores seniores no subprocesso.

Foi possível verificar que a demanda reprimida era uma variável a se considerar, pois a cobrança por sua realização representa um desafio aos gestores que participaram do projeto piloto. Neste contexto, demanda reprimida é aquela que o

órgão do Ministério da Fazenda não pode realizar por não dispor de recursos suficientes (pessoas) à sua disposição.

Vale ressaltar que cobrança similar é feita aos gestores acima no que tange às suas entregas em aberto, em outras palavras, os trabalhos iniciados, mas ainda sem conclusão (que não foram finalizados). Essas entregas pendentes precisam ser consideradas no modelo, na medida em que também concorrem para a produtividade do subprocesso.

Por fim, outro ponto levantado ao longo do projeto piloto e que foi incorporado ao modelo aqui proposto é a inovação. Esta, é a proporção de tempo total utilizado pelos atores do subprocesso para desenvolver melhorias ao fluxo de trabalho, seja através do desenvolvimento de uma nova ferramenta ou alinhamento com *stakeholders*.

Um item excluído do cálculo é o “Abono de Permanência”, pois o impacto deste é considerado pelo MF apenas sob a perspectiva consolidada dos órgãos, e não das áreas. Entretanto, é razoável que os gestores tenham em mente esta variável na administração do seu pessoal, já que pode representar um risco de diminuição abrupta do seu *staff* caso ocorra a incorporação do abono pelos servidores ou mesmo o término deste por determinação da Presidência da República.

Seguindo os pressupostos e variáveis propostas pela EY, o modelo de dimensionamento da força do trabalho pode ser calculado conforme as fórmulas demonstradas a seguir. É importante ressaltar que o cálculo base é o mesmo proposto pelo Ministério do Planejamento e exposto no capítulo 3, porém as marcações em vermelho são equivalentes às reformulações que englobaram as variáveis mencionadas anteriormente.

A quantidade ideal de pessoas (Q_i) pode ser definida como:

$$Q_i = \frac{\ln(T_i)}{\ln(P_i)} \times q_i$$

Q_i = Quantidade ideal de pessoas

T_i = Indicador de produtividade diária

P_i = Indicador de eficiência de produção

q_i = média histórica da quantidade de pessoas

i = unidade dimensionada

O indicador de produtividade diária (T_i) é expresso por:

$$T_i = \left[\frac{k_i \times m_i \times ICTS_i}{t_i \times (p_i + z_i)} \times (e^{K_i} \times ICTS_i) \right] + \left[\frac{l_i \times r_i \times ICTS_i}{t_i \times (p_i + z_i)} \times (e^{L_i} \times ICTS_i) \right]$$

k_i = Efetivo pontual médio das atividades na escala $\{k_i \in \mathbb{R}: 0 \leq k_i \leq 1\}$

m_i = número de entregas diárias

$ICTS_i$ = índice de cobertura técnica de segurança para a cobertura das ausências ao serviço

t_i = jornada média de trabalho

p_i = percentual de tempo produtivo

K_i = é o efetivo pontual médio das atividades na escala $\{K_i \in \mathbb{R}: 0 \leq K_i \leq 100\}$

z_i = percentual de tempo dedicado à inovação (projetos paralelos)

l_i = efetivo pontual médio das atividades não executadas (escala 1)

r_i = quantidade de entregas diárias não executadas

L_i = efetivo pontual médio das atividades (escala 100) não executadas

O P_i pode ser indicado por meio do seguinte cálculo:

$$P_i = \frac{e^{(t_i \times k_i)} + e^{(t_i \times l_i)} \times q_i}{(\sqrt{p_i + z_i}) \times Se}$$

q_i = é a média histórica da quantidade de pessoas

t_i = é a jornada média de trabalho

k_i = é o efetivo pontual médio das atividades na escala $\{k_i \in \mathbb{R}: 0 \leq k_i \leq 1\}$

p_i = percentual de tempo produtivo.

l_i = Efetivo Pontual Médio das Atividades Não Executadas (escala 1)

z_i = percentual de tempo dedicado à inovação (projetos paralelos)

Se = Senioridade da equipe

Para tais indicadores, é necessário conhecer o efetivo pontual médio das atividades executadas (k_i) e o efetivo pontual médio das atividades não executadas (l_i), ou seja, a demanda reprimida e a demanda em aberto, conforme as fórmulas abaixo:

$$l_i = \frac{\ln \left(\frac{\sum_{j=1}^{n_i} \frac{r_{ji}}{s_{ji}}}{\frac{w_i}{r_i}} \times q_i \times 100 \right)}{100}$$

r_{ji} = é o número de não entregas
 s_{ji} = quantidade de horas/dia para as entregas não executadas
 w_i = quantidade total de diferentes entregas não executadas
 r_i = quantidade de entregas diárias não executadas
 q_i = média histórica da quantidade de pessoas

$$k_i = \frac{\ln \left(\frac{\sum_{j=1}^{n_i} \frac{m_{ji}}{h_{ji}}}{\frac{n_i}{m_i}} \times q_i \times 100 \right)}{100}$$

m_{ji} = é o número de entregas
 h_{ji} = é a dedicação diária em horas para a realização das entregas
 n_i = é o número total de diferentes entregas feitas
 m_i = é a quantidade de entregas diárias
 q_i = média histórica da quantidade de pessoas
 i = unidade dimensionada
 j = diferentes entregas da unidade

O índice de cobertura técnica de Segurança (ausências) (ICTS_i) é apontado através da fórmula:

$$ICTS_j = \left(\frac{\ln \left(\left\{ \left[\left(1 + \frac{f}{D-f} \right) \times \left(1 + \frac{v_j}{d-v_j} \right) \times \left(1 + \frac{\sum_i a_{ji}}{DA} \right) \right] - 1 \right\} \times 100 \right)}{\ln(100)} \right) + 1$$

f = quantidade de dias feriados no mês
 D = quantidade total de dias no mês (igual a 30)
 v_i = quantidade de dias ausência devido às atividades educativas da unidade
 d = quantidade média de dias úteis por mês (igual a 21)
 q_i = média histórica da quantidade de pessoas
 $\sum a_{ji}$ = somatório dos dias médios de ausências previstas
 DA = quantidade total de dias de ausência possíveis considerando cada tipo de ausência j .

Vale ressaltar que o referencial metodológico proposto é passível de adequação e aperfeiçoamento decorrente das necessidades dos órgãos identificadas ao longo de sua aplicação. As atribuições de cada cargo para a realização das atividades de um processo podem ser consideradas exemplos de fatores que ensejam uma necessidade de adequação ao método sugerido.

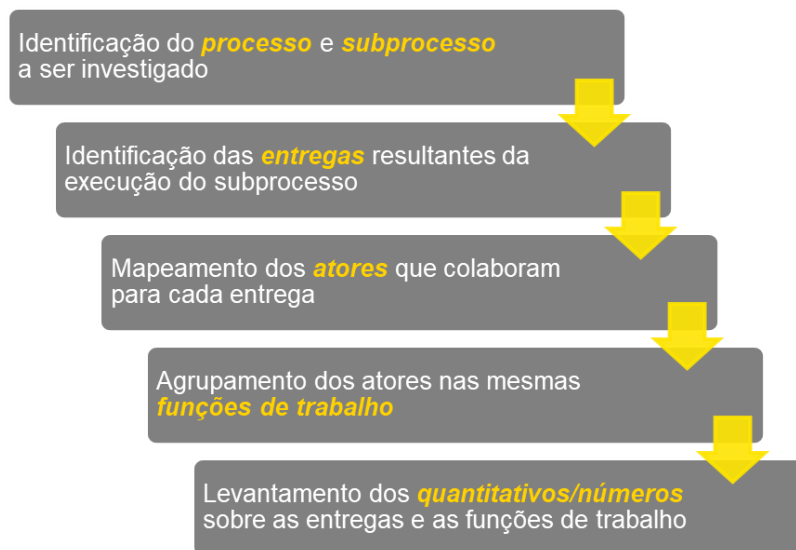
4.4 ABORDAGEM PRÁTICA

Primeiramente, é preciso considerar a dificuldade existente em procurar estabelecer uma metodologia que consiga traduzir a realidade de trabalho em um Ministério tão complexo quanto o da Fazenda. Como dito anteriormente, são 18 órgãos e entidades que cuidam de assuntos que vão desde dúvidas sobre como obter um número de CPF até a representação do Brasil em conferências internacionais ou regulação do mercado de capitais.

É neste contexto desafiador que a EY elaborou um modelo que tenta se mostrar aplicável tanto ao gestor de uma área da RFB quanto ao gestor de outra área na SAIN ou na CVM. Por ser tão amplo, não há como presumir que o número apontado

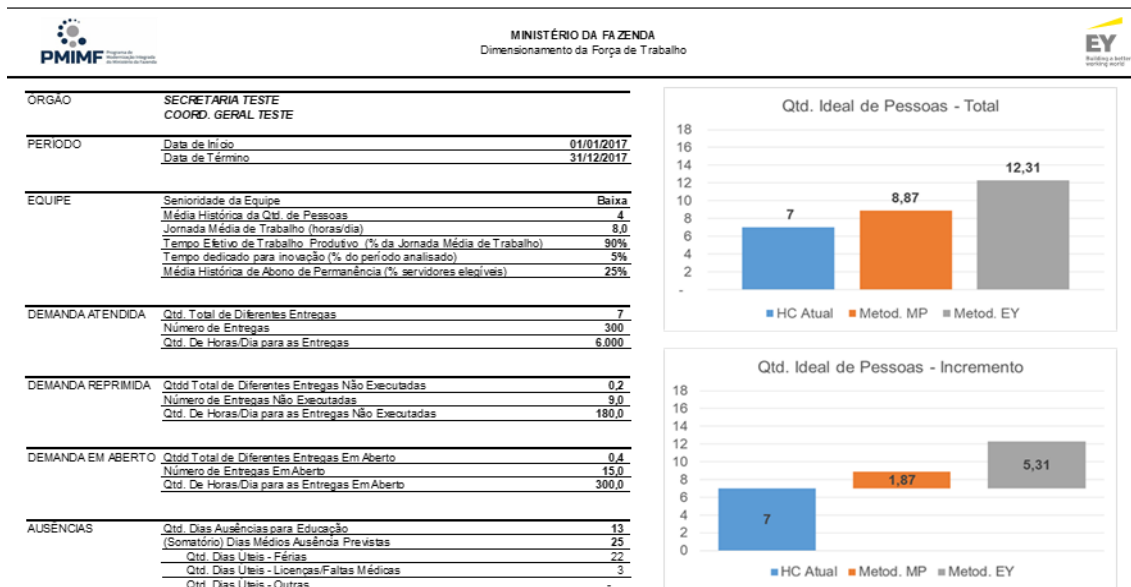
pelo cálculo explicará a realidade sem distorções, contudo, apoiado na metodologia de competência (ver manual específico sobre o tema) e na experiência do gestor, a sua contribuição para o Ministério da Fazenda é inegável.

Antes mesmo do cálculo do dimensionamento da força de trabalho, a aplicação do referencial metodológico deve ser iniciada pela coleta de informações mínimas, quais sejam:



Após essas etapas, juntamente com a reflexão sobre a senioridade da sua equipe e do percentual de tempo necessário à inovação, o gestor poderá imputar as informações coletadas (“quantitativos/números sobre as entregas e funções de trabalho”) na ferramenta de cálculo de DFT disponibilizada pela EY. Ao inserir os valores, o resultado será apresentado imediatamente em um quadro comparativo, conforme exemplo abaixo:

Figura 12–Layout da ferramenta de cálculo



Como se pode ver na imagem acima, o resultado traz dois gráficos comparando quatro metodologias específicas: i) HC Atual – representa o quantitativo atual da área que pode ter sido feito com base em alguma metodologia própria ou não; ii) Metod. MP – traz o dimensionamento com base nas orientações específicas do Ministério do Planejamento; iii) Metod. EY – total de pessoal calculado tendo em vista a senioridade, inovação, demanda reprimida e demanda em aberto;

O primeiro gráfico traz o número total de pessoal sugerido pelas metodologias, levando em conta apenas o subprocesso investigado. Já o segundo gráfico, apresenta o incremento ou decréscimo que as metodologias do Ministério do Planejamento e da EY representam no total de pessoal vigente no subprocesso investigado da área.

Com base nesses números, o gestor será capaz de tomar decisões pautas em um método, bem como fundamentar quantitativamente suas solicitações de recursos perante a sua liderança ou mesmo perante o Ministério do Planejamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COELHO, Márcio. *Gestão de pessoas: metodologia para dimensionamento de equipes, descrições de cargos e identificação de necessidades de treinamento*. *Sistemas & Gestão*, v. 8, n. 2, p. 106-116, 2013.

COLETA, José. *A análise do trabalho e a determinação de critérios em psicologia aplicada*. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abpa/article/viewFile/16884/15696>>. Acesso em: 21 de agosto de 2018.

DE MONTMOLLIN, Maurice. *Introducción a la ergonomia. Los sistemas hombres maquinas*. Madrid, 1971

DIAS, Alessandro et al. *Método de dimensionamento do quadro de pessoal de TIC do SISP*. Disponível em: http://www.sisp.gov.br/mqpsisp/wiki/download/file/MQP_SISP. Acesso em: 15 de agosto de 2018.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODMAN, Doug et al. *Determinants of Local Government Workforce Plannin*. Disponível em:<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.859.4383&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 23 de agosto de 2018.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Manual para a Elaboração do Planejamento da Força de Trabalho*, Belo Horizonte, 2006.

JACOBSON, Willow S. *Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM)*. *Public Personnel Management*, v. 40, n. 3, p. 215 – 238, 2016.

MARINHO, Bernadete de Lourdes; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. *Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação*. *Revista de gestão USP*, v.14, n. 2, p.61-76, 2007.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. *Relatório de gestão de 2017*, Brasília, 2017.

OLIVEIRA, André Rodrigues et al. *Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior*. *Revista Gual*, v. 8, n. 2, p. 28-49, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p28/29283>>. Acesso em: 16 de agosto de 2018.

PYNES, Joan E. *The implementation of workforce and succession planning in the public sector*. Public personnel management, v.33, n. 4, p. 394-409, 2004.

ROBINSON, D.; HIRSH, W. *Workforce Planning Guide*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2008

ROCHA, Andréa Mara da Cruz; MORAIS, Márcia Reynaud. *A Construção de uma metodologia para o planejamento da força de trabalho (PFT) no âmbito da Administração Pública Do Estado De Minas Gerais*. 2º Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 42: Experiências de inovação na gestão de recursos humanos, Minas Gerais, 2013. Disponível em: < <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/A-CONSTRU%C3%87%C3%83O-DE-UMA-METODOLOGIA-PARA-O-PLANEJAMENTO-DA-FOR%C3%87A-DE-TRABALHO-PFT-NO-%C3%82MBITO-DA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-DO-ESTADO-DE-MINAS-GERAIS.pdf>>. Acesso em: 17 de agosto de 2018.

SERRADO, André Luiz Marques et al. *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho*. Brasília: Enap, 2018.

SERRANO, André Luiz Marques; ISIDRO-FILHO, Antonio; *Dimensionamento da força de trabalho no setor público: modelo quali-quantitativo aplicado*. 9º Congresso Consad de gestão pública – Painel 03/003: Dimensionamento da força de trabalho, alocação de pessoal e ocupação de cargos, Brasília, 2016. Disponível em: < <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-03-03.pdf>>. Acesso em 15 de agosto de 2018.

STEIL, Andrea Valéria; GARCIA, Carolina Esteves. *Análise do trabalho em organizações - definição, usos e métodos de realização*. Psicologia em Estudo, v. 21, n. 3, p. 473-483, 2016. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/PsicolEstud/article/view/30201>>. Acesso em: 20 de agosto de 2018.

GLOSSÁRIO

<i>Apud</i>	Termo utilizado para designar a origem de uma citação indireta
Art.	Artigo
<i>As is</i>	Cenário atual
<i>Call</i>	Ligação Telefônica
<i>Compliance</i>	Conformidade
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
<i>Dashboard</i>	Painel
DAU	Dívida Ativa da União
Demanda em Aberto	Entrega solicitada à área que está em elaboração, ou seja, sua execução foi iniciada, mas ainda não está com o status de concluída.
Demanda Reprimida	Entrega solicitada à área, mas que sequer foi iniciada devido à falta de mão de obra para a sua execução.
DFT	Dimensionamento da Força de Trabalho

Entrega	Atividade ou Produto que dá término ao processo através do valor esperado. <i><u>Exemplo prático:</u> ao “realizar estudos e pareceres para subsidiar o posicionamento do MF”, a SAIN pode considerar as seguintes entregas: notas técnicas, pareceres e reuniões.</i>
ESAF	Escola de Administração Fazendária
<i>Et al.</i>	e outros
EY	Ernst & Young
Funções de trabalho	Pode ser considerado como as atividades profissionais necessária para realização da entrega. <i><u>Exemplo prático.:</u> Na “promoção de eventos de capacitação e desenvolvimento”, a DIREC (área da ESAF responsável pela logística de treinamentos) pode elencar, no mínimo, 03 (três) funções de trabalho envolvidas nesse processo: 1) o Gerente do Projeto; 2) o responsável pela organização da sala/coffee; e 3) o responsável por cuidar dos agendamentos dos espaços físicos da instituição.</i>
<i>Gaps</i>	Lacunias
GT	Grupos de trabalho
<i>Input</i>	Insumo/contribuição

<i>Job Family</i>	Metodologia utilizada para descrever competências por modelo de funções por família de cargo.
<i>Layout</i>	Modelo
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
<i>Mindset</i>	Raciocínio / lógica / mentalidade
<i>Modus operandi</i>	Modo de operação
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NPM	<i>New Public Management</i>
PAC	Planos Anuais de Capacitação
PECFAZ	Plano Especial de Cargos Fazendário
PFT	Planejamento da Força de Trabalho
PGFN	Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional
PMINF	Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPA	Plano Plurianual
Proeduc	Programa de Educação Corporativa

RFB	República Federativa do Brasil
<i>Rollout</i>	<i>Nome dado para a etapa de implementação das metodologias de DFT e Competências nos outros órgãos do MF.</i>
SAIN	Secretaria de Assuntos Internacionais
SGE/SE	Subsecretaria de Gestão Estratégica
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SPE	Secretaria de Política Econômica
SPOA	Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração
SPrev	Secretaria de Previdência
SRF	Secretaria da Receita Federal
Staff	Equipe abaixo de um gestor
<i>Stakeholders</i>	Partes interessadas
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
SWOT	Nomenclatura é composta pelas iniciais das palavras inglesas strengths (S), weaknesses (W), opportunities (O), e threats (T), que significam, respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

TCU	Tribunal de Contas da União
<i>To be</i>	Cenário futuro/planejado
v.	Vide
<i>Workshop</i>	Treinamento / Oficina / Seminário

Anexo A

DFT – Análise de prontidão para aplicação de novas metodologias

A maturidade dos órgãos referente ao tema de metodologia de dimensionamento da força de trabalho foi analisada por meio da compreensão da existência dos insumos apontados na matriz abaixo:

Órgão	Metodologia / Estudos de DFT*	Cadeia de Valor	Planejamento Estratégico	Nível de Mapeamento de Processo	Indicadores (Exemplos)	Histórico Indicadores (=< 12 meses)	Mapeamento por Competências
RFB	SIM	SIM	SIM	ATIVIDADES	Tempo Médio Procedimentos Aduaneiros, Tempo Médio dos Processos de Consulta em Estoque, Índice de Realização da Meta Global de Arrecadação Bruta	SIM	SIM
PGFN	SIM	SIM	SIM	PROCESSO	Índice da Demanda de Trabalho (Movimentação de Processos Judiciais, Atendimento de Contribuintes / Quantidade de Servidores), Índice de Sustentabilidade (arrecadação sobre custos, grandes devedores)	N/A	SIM
PREVIC	NÃO	SIM	SIM	ATIVIDADES	Percentual de atendimento de demandas, Execução das ações Fiscais de Supervisão Permanente, Manter 80% a execução do Plano Anual de Capacitação Produtividade do Julgamento	N/A	SIM
CARF	SIM	SIM	SIM	PROCESSO	Índice de Evasão de Trabalhadores, Demanda de Trabalho no Setor	N/A	SIM
ESAF	NÃO	SIM	SIM	ATIVIDADES (PA)**	N/A*	N/A	NÃO
STN	SIM	SIM	SIM	ATIVIDADES (PA)**	Tempo demandado por servidores por processo, Dias úteis de trabalho, Índice de evasão	N/A	SIM
SPOA	NÃO	NÃO	NÃO	N/A*	Indicadores de performance (evasão, ingressos, capacitações),	N/A	SIM
SPREV	NÃO	NÃO	NÃO	ATIVIDADES	Índice de cobertura da previdência complementar, índice de análise de decisões e informações em PAP	SIM	NÃO
CVM	NÃO	SIM	SIM	ATIVIDADES (PA)**	Fundos de Investimento, Indicadores Institucionais	N/A	SIM
SUSEP	NÃO	SIM	SIM	PROCESSO	Indicadores de Performance	N/A	SIM