

# **PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO GOVERNO FEDERAL**

## **INTRODUÇÃO**

O planejamento da força de trabalho é um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades futuras de recursos humanos, no tocante ao quantitativo, composição e perfil, e de definição das estratégias e ações que se fazem necessárias para viabilizar o alcance de tais necessidades. Uma frase bastante usual define o planejamento da força de trabalho como o processo que deve resultar no “número correto de pessoas, com as habilidades, experiências e competências adequadas, para desempenhar as tarefas corretas no local e momento oportuno”. Estas necessidades variam ao longo do tempo de acordo com as mudanças na missão da organização, nos processos de trabalho e nos governos que podem redefinir as prioridades políticas.

O planejamento da força de trabalho deve estabelecer um conjunto de procedimentos que permitam avaliar e assegurar o alcance das necessidades futuras de pessoal definidas de acordo com as metas e objetivos da organização. Logo, deve estar integrado ao planejamento estratégico e sujeito às disponibilidades orçamentárias.

O planejamento estratégico, por sua vez, deve refletir a definição da missão da organização, seus objetivos e metas estratégicas, os meios que pretende utilizar para atingir seus resultados e os fatores externos que podem alterar os resultados esperados. Uma vez que os meios utilizados incluem o capital humano, isto é, as pessoas e o estoque de conhecimentos, habilidades e competências que possuem, é importante que as características da força de trabalho estejam fortemente direcionadas e adequadas ao alcance dos resultados esperados segundo o planejamento estratégico.

O processo de planejamento da força de trabalho envolve:

a) avaliar potenciais mudanças futuras em relação ao ambiente externo e interno para determinar o cenário de atividades mais provável para o período considerado;

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

b) estimar as necessidades de recursos humanos condizentes com o cenário esperado para o futuro;

c) delinear a situação atual do quadro de pessoal, isto é, a oferta de recursos humanos existente;

d) identificar as diferenças entre as necessidades futuras e a oferta atual de recursos humanos;

e) desenvolver estratégias para eliminar tais diferenças seja contratando, seja desenvolvendo força de trabalho de forma que contribua para o atendimento das demandas futuras, estimadas a partir do cenário esperado.

Assim, o planejamento da força de trabalho é fundamental para definir o quantitativo, o perfil e a composição dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos da organização, levando em consideração as alterações que vem ocorrendo nos processos de trabalho e as restrições orçamentárias. Deve também definir estratégias que possibilitem o alcance deste perfil desejado através da redução das disparidades entre as características do quadro de pessoal atual e o proposto, seja através de processos seletivos ou da capacitação dos atuais servidores, considerando os desligamentos que virão a ocorrer. Adicionalmente, o planejamento da força de trabalho deverá buscar, uma vez alcançada a meta inicial, manter os funcionários permanentemente alinhados aos objetivos estratégicos, que podem inclusive se alterar ao longo do tempo; logo, deve prever um contínuo processo de avaliação de seus resultados e da conveniência de alterar suas metas.

A disseminação deste método de planejamento pelas instituições propiciará, a médio prazo, o adequado dimensionamento da força de trabalho do governo federal.

Este trabalho apresenta alguns elementos e passos - organizados tentativamente sob a forma de um roteiro - que devem ser considerados na sua implementação, com base em procedimentos adotados com maior frequência por diversas instituições em outros países. Por essa razão, consideramos este documento como estando ainda em processo de elaboração. Sua publicação se justifica por representar uma iniciativa pioneira – ainda que incipiente – de sistematização de aspectos a serem considerados no planejamento da força de trabalho no setor público..

Para finalizar esta introdução, algumas observações, ou sugestões adicionais, devem ser consideradas ao elaborar o planejamento da força de trabalho:

- para o plano adquirir legitimidade, a direção da organização deve estar envolvida na sua elaboração, ainda que monitorando ou acompanhando indiretamente, bem como representantes das diversas áreas da instituição devem participar deste processo.

- a concordância e liderança dos gerentes dos níveis hierárquicos mais elevados são imprescindíveis.

- os gerentes de linha são, em geral, pessoas que possuem fartas condições de avaliar as necessidades de pessoal para o alcance dos resultados desejados para a instituição.

- é importante que o plano seja mais focado nos resultados que nos processos.

- haverá resistência à sua elaboração e implementação devido à cultura organizacional e práticas de gerenciamento predominantes nas instituições.

- haverá sempre uma pressão natural para aumentar o número de funcionários atual. Os dirigentes têm um papel fundamental na solução deste conflito, o que confirma o caráter imprescindível de seu apoio ao planejamento.

- capacitação, coaching e assistência de terceiros são suportes que podem ser importantes para os órgãos que estiverem elaborando seus planos.

- o processo de elaboração do planejamento pode ser incremental, isto é, pode inicialmente focar alguns aspectos para depois tornar-se mais abrangente.

- o plano deve possuir conexões não só com o planejamento estratégico, mas também com o orçamento para assegurar a consistência entre os seus objetivos, os mais gerais da instituição e a disponibilidade de recursos.

- as restrições legais devem ser consideradas em sua elaboração (ou possíveis formas de amenizá-las), a fim de que as propostas incluídas no plano não resultem inócuas.

- por fim, deve-se frisar que este trabalho está centrado no dimensionamento da força de trabalho dos servidores que não ocupam posições de chefia. A estimativa do quantitativo destas últimas deve levar em consideração diversos elementos, entre os quais o

conhecimento prévio do próprio número de subordinados cujo quantitativo este trabalho visa dimensionar.

## **1. QUESTÕES QUE DEVEM SER CONSIDERADAS NO PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO**

**Algumas questões** fundamentais devem ser consideradas durante o processo de elaboração do planejamento da força de trabalho:

1) quais são as habilidades essenciais que a força de trabalho deve possuir para possibilitar o alcance dos objetivos e metas da instituição ?

2) quais são as mudanças esperadas nas atividades, processos e fluxos de trabalho da organização, em função de redefinições na missão, metas, prioridades políticas, avanços tecnológicos e do processo de terceirização ? Quais são os impactos sobre os recursos humanos da organização ? Quais serão as habilidades necessárias no futuro e quais deixarão de ser, dado este cenário ?

3) quais são as estratégias de recrutamento, redistribuição, capacitação e retenção (incentivos) que deverão ser implementadas para ajudar a organização a obter uma força de trabalho qualificada e diversificada e, posteriormente, assegurar a sua manutenção ? quais são os desafios que a instituição enfrentará para implementar estas estratégias ?

4) quais são as estratégias que a organização deverá adotar nos próximos anos a fim de suprir as deficiências de habilidades que poderão surgir devido aos desligamentos e aposentadorias?

5) quais são as barreiras estatutárias, administrativas, estruturais ou culturais identificadas para a reestruturação da força de trabalho ?

## **2. ETAPAS QUE DEVEM SER CONSIDERADAS NO PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO**

A fim de atentar para estas questões, o planejamento da força de trabalho deve prever as **seguintes etapas** para sua realização:

### **2.1. DEFINIÇÃO DOS PARCEIROS, SUSTENTADORES E PARTICIPANTES DA ELABORAÇÃO DO PLANO**

É fundamental, antes de iniciar a elaboração do plano, que sejam definidos os apoiadores e colaboradores que participarão deste processo, juntamente com a área de recursos humanos. Alguns colaboradores importantes são, por exemplo, representantes das áreas que elaboram e gerem o planejamento estratégico e o orçamento, bem como gerentes de operação de áreas estratégicas para a organização.

Devem ser definidos os gerentes de alto escalão que supervisionarão a elaboração do planejamento da força de trabalho. É muito importante obter o apoio efetivo da direção da instituição neste processo, bem como das lideranças informais identificadas, e uma das formas de fazê-lo é envolvê-los na supervisão da elaboração do plano.

Alguns parceiros externos, como clientes importantes, podem auxiliar os elaboradores do plano a convencer as lideranças internas quanto à necessidade de envolvimento neste processo.

## **2.2. ELABORAÇÃO DO PLANO**

### **2.2.1. IDENTIFICAÇÃO DA DIREÇÃO ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO**

O primeiro passo da elaboração do planejamento corresponde ao levantamento da missão, objetivos, macro-atividades e metas mais gerais da instituição, definidas em seu planejamento estratégico (se a instituição não tiver ainda realizado esta discussão, é fundamental que a faça antes de iniciar o planejamento da força de trabalho, pois do contrário este último pode resultar inócuo).

A identificação destas variáveis possibilitará, na etapa seguinte, a definição das principais ações e processos de trabalho da organização. Estas informações devem estar em conformidade com o conteúdo dos Planos Plurianuais e seus respectivos programas.

O reconhecimento dos fatores econômicos e políticos do ambiente em que a organização atua, bem como as disponibilidades orçamentárias atuais e projetadas, contribuirão muito nesta etapa, pois definirão as restrições a serem enfrentadas pela organização.

Desta forma, esta análise permite definir quais serão as funções e atividades desempenhadas pela instituição no futuro, a qual se faz fundamental para determinar os processos de trabalho para realiza-las e, por conseqüência, as características necessárias para o seu quadro de pessoal.

## EXEMPLO

Para auxiliar no entendimento do roteiro de planejamento apresentado neste texto, será desenvolvido um exemplo que incluirá, de forma resumida, as etapas para a estimativa do número e perfil necessário de funcionários para a realização de um determinado processo de trabalho. É importante ressaltar que as informações aqui apresentadas são todas fictícias.

Vamos supor que uma escola de governo quer realizar o planejamento de sua força de trabalho. Sua missão, definida em seus processos de planejamento estratégico, seria “contribuir para o aprimoramento das competências dos servidores com vistas à realização dos objetivos e metas das instituições, bem como difundir novos conhecimentos na administração pública”.

Seus objetivos estratégicos teriam sido definidos neste processo de planejamento estratégico (os quais podem ser revistos, bem como a missão, em processos futuros), e no exemplo corresponderão a:

- pesquisar técnicas inovadoras de gestão na administração pública;
- capacitar as instituições para definirem suas necessidades de treinamento;
- buscar a capacitação do número máximo de servidores nos aspectos que sejam relevantes para toda a administração pública;
- tornar sua biblioteca uma referência, no âmbito nacional, sobre o tema da estrutura das organizações.

As macro-atividades da instituição, bem como suas metas para um determinado período (um ano, em geral, o qual deve ser especificado), devem ser estabelecidas de acordo com a definição de sua missão e dos objetivos estratégicos (e a partir deles):<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Este exemplo não vai esgotar toda as possibilidades de macro-atividades que a entidade poderia desenvolver, mas relacionar apenas algumas dentre as possíveis.

MACRO-ATIVIDADE	META PARA O ANO X
Capacitação de servidores	25.000 servidores capacitados
Pesquisas sobre inovações na área de gestão pública	20 pesquisas realizadas sobre o tema
Ampliação do acervo da biblioteca, com ênfase para a literatura sobre organizações	250 títulos adquiridos
Capacitação dos gerentes de recursos humanos para o desenvolvimento de estratégias de capacitação	200 gerentes capacitados

### **2.2.2. IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO**

Após definir a missão, os objetivos estratégicos, as macro-atividades da organização e respectivas metas, esta etapa do planejamento deve identificar, para cada macro-atividade, as suas principais atividades e as ações previstas. Estas últimas, por sua vez, devem ser agrupadas segundo os determinados perfis de servidor que as realizam, a fim de possibilitar a caracterização de um processo de trabalho.

Um processo de trabalho deve ser entendido, neste planejamento, como um determinado conjunto de ações que são realizadas por um mesmo perfil de servidor. Esta caracterização é fundamental pois a definição do quantitativo e competências necessárias, bem como das defasagens existentes, será calculado para cada um dos perfis de servidores necessários na organização.

Cada processo de trabalho deve ser identificado com um grau de detalhamento suficiente para possibilitar a caracterização de seu fluxo e do número de etapas envolvidas no mesmo, isto é, o ciclo completo de sua realização. Não deve ser mais desagregado que isso, pois senão implicará na soma dos resultados observados em tarefas demasiadamente pormenorizadas, mas também não pode atingir um nível de agregação que impossibilite a identificação das tarefas, respectivos prazos de execução e a caracterização do perfil de servidor associado às mesmas.

É fundamental que nesta etapa, além de agrupar as ações de forma a caracterizar um processo de trabalho, sejam avaliadas as possibilidades de aprimoramentos futuros no mesmo e formuladas as propostas de melhoria para eventuais deficiências existentes. Tais alterações já devem ser incorporadas à descrição dos processos de trabalho, identificando-as como sugestão de mudanças, pois estas últimas certamente influirão no número e no perfil necessário dos funcionários.

Estas alterações no processo de trabalho, quando não decorrem da identificação de deficiências existentes, podem ser derivadas de reavaliação da missão e dos objetivos de instituição ou de inovações tecnológicas.

A reavaliação das diretrizes estratégicas pode implicar num redesenho organizacional em função do estabelecimento de novas prioridades. Este redesenho, por sua vez, deve estar associado às novas atividades que serão desempenhadas pela organização e ao modelo de gestão adotado e, logo, originar tanto o surgimento de áreas com novas características como a redução dos níveis hierárquicos.

O redesenho pode também acarretar em mudanças nos processos de trabalho. Se por exemplo, o diagnóstico indica que as decisões precisam ser mais ágeis, possivelmente os processos de trabalho terão de ser mais descentralizados, o que demanda um perfil de funcionários com maior autonomia e, conseqüentemente, mais habilidades e competências para decidir.

Da mesma forma, a opção por uma modernização dos processos e simplificação dos fluxos de trabalho pode resultar numa alteração das tarefas requisitadas aos funcionários e, por conseqüência, em seu perfil. Rotinas antes manuais passam a ser informatizadas e torna-se necessário que o trabalhador possua, além do conhecimento técnico inerente, familiaridade com inovações tecnológicas e sistemas informatizados. Adicionalmente, poderá ocorrer uma alteração no número de funcionários necessários para o desempenho das mesmas, o que se constitui em um fator importante para a projeção do quantitativo necessário de funcionários, isto é, da demanda por mão-de-obra.

É importante ressaltar que os ministérios possuem uma estrutura relativamente padronizada: o gabinete do ministro, a secretaria-executiva, os órgãos de assessoramento direto ao ministro (CONJUR, ASCOM, ASTEC, ASPAR), as secretarias finalísticas – que

em geral estão estruturadas de acordo com as macro-atividades de cada ministério – e a área administrativa, que está alocada na SPOA. Uma reestruturação, neste caso, pode resultar na alteração do número de secretarias em cada ministério (ou até de assessorias) e da estrutura interna de cada uma destas unidades.

Nos órgãos da administração indireta, a flexibilidade da estrutura é maior e a redefinição das atividades e dos processos de trabalho poderia implicar em mudanças maiores, não havendo, neste caso, um padrão a ser seguido como o observado para os ministérios. É fundamental, de toda forma, que existam as áreas finalísticas, associadas às macro-atividades da instituição e uma área meio que forneça o suporte à operação das demais.

A fim de considerar a estrutura da organização na análise, deve-se relacionar, para cada processo de trabalho, as áreas em que o mesmo é realizado. Em geral, também é importante que a caracterização de um processo de trabalho esteja associada a uma área específica da organização, para facilitar o cálculo do número de funcionários necessários por setor. Para evitar a fragmentação destes processos quando suas etapas forem efetuadas em mais de uma área da instituição (isto é, quando o processo for horizontal e perpassar mais de uma área), deve-se considerar na análise o nível da estrutura organizacional que possibilite a sua completa descrição em apenas um setor.

Exemplificando, se todas as etapas de um processo de trabalho forem desenvolvidas em uma determinada coordenação-geral de um ministério, esta será a área que estará associada a este processo. Se, por sua vez, um outro processo de trabalho for efetuado por duas diretorias, então o mesmo deverá estar associado à secretaria que abrange tais diretorias. Deve-se evitar apenas a caracterização de um processo de trabalho cujo fluxo seja realizado em mais de uma secretaria (ou, em uma entidade da administração indireta, de seu nível equivalente na estrutura organizacional), pois neste caso a análise dificultaria a alocação dos servidores entre as mesmas, a qual é um objetivo deste trabalho.

Esta recomendação não possui o intuito de verticalizar as atividades da instituição, mas apenas de possibilitar o cálculo do número de funcionários para o nível mais elevado da estrutura organizacional dos ministérios (as secretarias, excetuando-se o gabinete do

ministro) e de seus equivalentes na administração indireta. De toda forma, a desagregação de um processo de trabalho que seja realizado por mais de uma secretaria não é difícil.

### EXEMPLO

Nesta etapa, deve-se inicialmente identificar as áreas que efetuam as diversas macro-atividades, para examinar a sua distribuição na estrutura da organização e facilitar a posterior análise dos fluxos dos processos de trabalho.

MACRO-ATIVIDADE	ÁREAS EXECUTORAS		
	Depto. capacitação	Depto. pesquisas	Depto. difusão da literatura
Capacitação de servidores	X		X
Pesquisas sobre inovações na área de gestão pública		X	X
Ampliação do acervo da biblioteca, com ênfase para a literatura sobre organizações			X
Capacitação dos gerentes de recursos humanos para o desenvolvimento de estratégias de capacitação	X		X

A seguir, devem ser detalhadas as macro-atividades, através de sua subdivisão em atividades menores, e identificadas as suas principais ações e o perfil de servidor que as executa.

No exemplo que está sendo apresentado, será detalhada a macro-atividade “capacitação de servidores”. O objetivo não é fazer uma análise minuciosa das possíveis

ações, mas elencar um volume suficiente das mesmas que possibilite a posterior identificação dos processos de trabalho.

## MACRO-ATIVIDADE: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

ATIVIDADES PREVISTAS: Cursos presenciais, à distância e sob demanda

AÇÕES	PERFIL DE SERVIDOR APROPRIADO À SUA EXECUÇÃO
Desenho do curso / elaboração do programa / metodologia e conteúdo	Coordenador de curso
Escolha dos instrutores	Coordenador de curso
Definição do material didático	Coordenador de curso
Divulgação do curso	Assistente de suporte aos cursos e técnicos de informática
Inscrição para o curso	Assistente de suporte aos cursos e técnicos de informática
Logística das aulas (arrumação das pastas e salas)	Assistente de suporte aos cursos
Emissão e revisão de certificados	Assistente de suporte aos cursos
Controle de frequência	Assistente de suporte aos cursos
Gestão do contrato do professor	Coordenador de curso
Gestão da atuação do tutor (cursos à distância)	Coordenador de curso
Desenho do curso para Internet (cursos à distância)	Especialista em adaptação do curso para Internet
Desenho do curso para instituições específicas (cursos sob demanda)	Coordenador de curso
Logística do curso à distância	Assistente de suporte aos cursos e técnicos de informática
Gestão dos equipamentos utilizados no curso	Assistente de recursos audiovisuais

O próximo passo consiste na identificação dos processos de trabalho existentes neste conjunto de ações. Para tal, deve-se agrupar as ações que são realizadas pelos servidores com o mesmo perfil. No exemplo, podemos identificar os processos de trabalho de um coordenador de curso, de um assistente de suporte aos cursos ou de um técnico em informática, por exemplo, sendo todos associados à macro-atividade “capacitação de servidores”, a qual, por seu turno, está associada a algum objetivo e meta da instituição. Será destacado o processo de trabalho referente à coordenação de curso.

MACRO-ATIVIDADE: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

PROCESSO DE TRABALHO: COORDENAÇÃO DE CURSOS

AÇÕES	PERFIL DE SERVIDOR APROPRIADO À SUA EXECUÇÃO
Desenho do curso / elaboração do programa / metodologia e conteúdo	Coordenador de curso
Escolha dos instrutores	Coordenador de curso
Definição do material didático	Coordenador de curso
Gestão do contrato do professor	Coordenador de curso
Gestão da atuação do tutor (cursos à distância)	Coordenador de curso
Desenho do curso para instituições específicas (cursos sob demanda)	Coordenador de curso

Uma vez identificado este processo de trabalho, a próxima etapa deverá detalhar as competências necessárias ao seu desempenho.

### **2.2.3. LEVANTAMENTO DAS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS**

Antes de iniciar esta discussão, é conveniente apresentar uma definição de competências que poderá auxiliar no processo de identificação das mesmas. As competências correspondem a um conjunto de comportamentos que traduzem habilidades, conhecimentos e atributos que, somados, são críticos para a realização de determinados objetivos e metas da instituição. Podem ser definidas de forma agregada, para toda a organização, mas em geral são estabelecidas em bases individuais ou para um determinado perfil de funcionário.

Dito de outra forma, um modelo de competências é um mapa que contém um conjunto de competências que estejam alinhadas com a missão, visão e objetivos estratégicos da organização. Serve para orientar os empregados na direção do alcance da missão de sua organização e de sua área funcional. Dois elementos chave para a identificação de competências são: a) o levantamento das habilidades necessárias para desempenhar uma função; b) informações sobre performances de tarefas bem sucedidas, isto é, critérios e características que possam contribuir para a boa performance no trabalho.

Conforme afirmado nas etapas anteriores, a missão, os objetivos, macro-atividades e metas definirão as ações a serem realizadas pela instituição no futuro e, conseqüentemente, os processos de trabalho, considerando possíveis inovações tecnológicas, o aprimoramento de deficiências detectadas, o modelo de gestão adotado e a estrutura organizacional.

Uma vez que um processo de trabalho está identificado como um determinado conjunto de ações que são realizadas por um mesmo perfil de servidor, é importante definir qual é este perfil e, para tal, serão analisadas as competências necessárias para efetuar este processo. Logo, o modelo de competências deste planejamento será estruturado a partir da definição de um conjunto de características pessoais necessárias para a realização de cada processo de trabalho da instituição, os quais, por sua vez, estão alinhados com as suas diretrizes estratégicas.

Assim, após a identificação das atividades que serão realizadas no futuro, bem como da sua forma de execução, isto é, após o mapeamento dos processos de trabalho, é importante determinar quais são as competências necessárias à consecução destes últimos. A identificação destas competências envolve a definição da formação escolar requerida, conhecimentos adicionais desejados (além da formação escolar específica), habilidades e experiências adquiridas e características pessoais que contribuirão para, conforme definido acima, a realização bem sucedida de uma atividade. O exemplo a ser apresentado possibilitará a identificação dos tipos de características pertencentes a cada um dos grupos de informações aqui estabelecidos.

A relação destas competências permite delinear o perfil do servidor desejado para a execução de um processo de trabalho cujas características, por sua vez, também devem estar associadas às atribuições pertencentes a algum(ns) cargo(s). Este vínculo deve ser estabelecido a partir da observação da relação de cargos existentes e de seus correspondentes conjunto de atribuições e requisitos de ingresso.

Deve-se buscar associar o processo de trabalho a algum cargo dentre os existentes na administração pública federal.

Conseqüentemente, para cada processo de trabalho deve-se definir o conjunto de cargos que podem vir a efetua-lo.

É fundamental ressaltar a diferença entre a definição das competências necessárias ao desempenho de um determinado processo de trabalho e do cargo apropriado para tal. As competências correspondem a um conjunto de habilidades, conhecimentos e atributos pessoais que um determinado servidor deve possuir para efetuar tal processo. O cargo corresponde a um conjunto de atribuições que podem ser desempenhadas pelo servidor que o ocupa. Desta forma, a definição do cargo está associada às tarefas relacionadas a um determinado processo de trabalho, enquanto as competências estabelecem as aptidões necessárias para a execução de tais tarefas.

O desenho de uma estratégia de recrutamento requer o conhecimento do cargo adequado para o exercício das tarefas relacionadas ao processo de trabalho e das competências desejadas para seus ocupantes, as quais serão fundamentais para configurar os requisitos solicitados no processo seletivo. Já a estratégia de capacitação requer a

definição das competências atuais e das necessárias. A partir de sua comparação serão definidas as deficiências para estabelecer um conjunto de ações de capacitação necessárias, direcionadas aos funcionários já pertencentes ao quadro da organização, a fim de que os mesmos atinjam o perfil desejado.

Apesar de não estar prevista a elaboração de estimativa do número de postos de chefia necessários nesta metodologia de planejamento, será importante mapear as competências gerenciais relevantes para a supervisão dos diversos processos de trabalho, a fim de auxiliar na definição da estratégia de recrutamento e capacitação para estas posições.

As competências gerenciais poderão ser definidas para cada processo de trabalho ou, se os elaboradores do planejamento da força de trabalho julgarem que um determinado processo em análise é muito desagregado para possibilitar o mapeamento de tais competências, sua determinação poderá se dar para um conjunto de processos de trabalho ou para uma determinada macro-atividade.

## EXEMPLO

Após a definição do processo de trabalho “coordenação de curso”, devem ser listadas as competências requeridas para o seu desempenho adequado.

MACRO-ATIVIDADE: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

PROCESSO DE TRABALHO: COORDENAÇÃO DE CURSOS

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS			
FORMAÇÃO ESCOLAR	CONHECIMENTOS ADICIONAIS	HABILIDADES / EXPERIÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS
Superior (geral)	- políticas de capacitação	- técnicas / instrumentos de capacitação	- iniciativa
	- formação de formadores	- informática / técnicas de ensino à distância	- comunicabilidade
	- planejamento e recrutamento de funcionários	- conhecimento do mercado e de boas práticas	- criatividade
	- gestão do conhecimento	- métodos de gestão do conhecimento	- relacionamento interpessoal
		- idiomas: inglês ou francês	- estímulo ao aprendizado permanente

Quadro semelhante deverá mapear as competências gerenciais (e não aquelas associadas a aspectos técnicos, já relacionadas na tabela acima) requeridas para as chefias envolvidas neste processo de trabalho.

E, por sua vez, devem também ser relacionados os cargos cujas descrições de atividades sejam apropriadas à realização do processo de trabalho descrito (mais uma vez, é importante lembrar que as relações aqui apresentadas não pretendem esgotar todas as opções possíveis):

MACRO-ATIVIDADE	PROCESSO DE TRABALHO	CARGOS QUE PODEM REALIZAR O PROCESSO DE TRABALHO (EX.)
Capacitação de servidores	Coordenação de cursos	Técnico de nível superior
		Administrador
		Técnico educacional

#### **2.2.4. ANÁLISE DA FORÇA DE TRABALHO ATUAL**

Após definir as competências e os cargos necessários para realizar um determinado processo de trabalho, esta etapa prevê o levantamento das características atuais dos funcionários envolvidos no mesmo. Esta análise consiste em identificar as competências organizacionais existentes, a partir da avaliação das habilidades, conhecimentos e nível de desempenho da força de trabalho atual, as características demográficas do quadro de pessoal, seu quantitativo, distribuição geográfica e entre setores.

Esta fase implica em um grande levantamento de dados, pois deve ser realizada para todos os processos de trabalho de forma desagregada. É importante um sistema informatizado de suporte, que os forneça e sistematize e possibilite, posteriormente, a realização dos cálculos e projeções sobre a necessidade futura de pessoal. Aliás, na verdade todo o processo de planejamento da força de trabalho deve ser suportado por um sistema que possibilite não somente a estimativa dos quantitativos necessários, mas também a identificação das defasagens de competências e auxilie na definição das estratégias futuras de capacitação, recrutamento e redistribuição. As tabelas apresentadas neste trabalho constituem-se numa referência inicial para o desenho de tal sistema.

A relação a seguir inclui algumas variáveis que devem ser utilizadas neste levantamento, sem a pretensão de esgotar a lista de indicadores que podem contribuir para a

definição do perfil dos funcionários envolvidos em um determinado processo de trabalho (e, a partir de sua agregação em etapa posterior), de toda a instituição.

Variáveis relativas à definição das características demográficas, atribuições e regime de trabalho do quadro atual de servidores envolvidos em um determinado processo de trabalho:

- Nome
- Características demográficas: idade, gênero, cor
- Tempo de serviço na instituição e geral
- Nível de escolaridade e formação
- Cargo efetivo
- Nível da carreira em que se encontra
- Regime contratual (estatutário, temporário, sazonal, consultor, empregado público, incluindo duração do emprego e periodicidade quando sazonal ou temporário)
- Jornada de trabalho
- Setor de atuação
- Localização geográfica

Variáveis relativas à definição das competências do quadro atual de servidores envolvidos em um determinado processo de trabalho:

- Nome do servidor
- Formação escolar
- Conhecimentos adicionais (outros cursos)
- Habilidades / experiências
- Características pessoais

- Resultados das avaliações de desempenho (incluindo os destaques positivos e negativos)

As competências atuais dos servidores devem ser apuradas através de informações cadastrais (no caso da formação e conhecimentos adicionais) e das avaliações realizadas pelas chefias com a participação do funcionário cujo desempenho esteja sendo analisado (para as habilidades, experiências e características pessoais detectadas).

### **EXEMPLO**

Os elaboradores do planejamento devem, após descrever o processo de trabalho e os possíveis cargos que podem realizá-lo, discriminar o quadro de servidores envolvido atualmente na sua execução e traçar um perfil de suas competências, comparando-as às desejadas.

As tabelas abaixo são exemplos de estruturação das informações necessárias ao levantamento realizado nesta etapa.

#### **QUADRO ATUAL DE SERVIDORES QUE DESEMPENHAM UM DETERMINADO PROCESSO DE TRABALHO**

MACRO-ATIVIDADE: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

PROCESSO DE TRABALHO: COORDENAÇÃO DE CURSOS

NOME DO SERVIDOR	CARGO EFETIVO	IDADE	TEMPO DE SERVIÇO	REGIME CONTRATUAL	etc. (demais informações relacionadas no texto)

**COMPETÊNCIAS DO QUADRO ATUAL DE SERVIDORES QUE  
DESEMPENHAM UM DETERMINADO PROCESSO DE TRABALHO**

MACRO-ATIVIDADE: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

PROCESSO DE TRABALHO: COORDENAÇÃO DE CURSOS

NOME DO SERVIDOR	FORMAÇÃO ESCOLAR	CONHECIMENTOS ADICIONAIS	HABILIDADES / EXPERIÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	RESULTADO DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Devem ser destacadas, em quadro à parte contendo a mesma estrutura, as atuais competências gerenciais das chefias envolvidas no processo de trabalho em análise.

É importante que, caso um servidor também efetue algum outro processo de trabalho, esta informação seja destacada ao final destas duas tabelas (ou em outra tabela, se esta situação for muito freqüente) para impedir contagem em dobro de funcionários por ocasião da consolidação das informações de toda a organização e permitir o agrupamento de servidores nesta situação para posterior tratamento diferenciado (por ex., na relação de qual processo de trabalho eles serão considerados quando for necessário comparar a força de trabalho atual e a necessária ?).

## **2.2.5. ANÁLISE DA DEFASAGEM ENTRE O PERFIL DE COMPETÊNCIAS ATUAL E O DESEJADO PARA OS SERVIDORES**

O levantamento das competências atuais e necessárias para realizar um determinado processo de trabalho permite a identificação das defasagens e deficiências da formação, conhecimentos adicionais, habilidades, experiências e características pessoais requeridas para os servidores que atuam em um determinado processo de trabalho. Esta fase do planejamento deverá mapear estas defasagens, as quais contribuirão para, como veremos a seguir, estimar o número necessário de servidores para realizar um processo de trabalho e, posteriormente, definir uma estratégia de capacitação para os funcionários da instituição.

A tabela a seguir exemplifica uma possível forma de agregação destas informações.

### **DEFASAGEM ENTRE O PERFIL DE COMPETÊNCIAS ATUAL E O DESEJADO (POR SERVIDOR)**

MACRO-ATIVIDADE: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

PROCESSO DE TRABALHO: COORDENAÇÃO DE CURSOS

NOME DO SERVIDOR	COMPETÊNCIAS ATUAIS	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS	DEFASAGEM	META DE CAPACITAÇÃO	PERÍODO DE ALCANCE DA META	ESTRATÉGIA ESCOLHIDA

As informações relativas aos gerentes devem ser também incluídas neste quadro.

As três últimas colunas da tabela que relaciona as defasagens entre as competências atuais e requeridas devem ser preenchidas somente quando for definida a estratégia de capacitação da organização e para cada servidor (a qual corresponde a uma etapa posterior deste planejamento).

### **2.2.6. ESTIMATIVA DA DEMANDA POR FORÇA DE TRABALHO**

Esta etapa consiste, provavelmente, naquela cuja elaboração é a mais difícil dentre as integrantes deste plano. A estimativa da demanda por força de trabalho deve apresentar um cálculo, ainda que aproximado, do número de funcionários necessários no futuro para realizar cada processo de trabalho e, posteriormente, a partir de sua agregação, de toda a instituição, de forma a possibilitar o alcance de seus objetivos e metas.

A forma mais usual para estimar a demanda por funcionários baseia-se no cálculo do volume de serviço da organização e, a partir deste, para cada funcionário. Como as análises aqui realizadas estão estruturadas a partir da definição de cada processo de trabalho, deve-se encontrar um parâmetro de cálculo que esteja associado ao mesmo.

Uma vez que os processos de trabalho são derivados das macro-atividades e estas, por seu turno, a metas de desempenho, os parâmetros devem visar o cálculo da correlação entre o volume de serviço verificado em um determinado processo de trabalho, em função das metas da instituição, e o número de funcionários que atualmente executa o mesmo. Seu resultado será, conseqüentemente, um indicador do volume de trabalho por funcionário.

Por exemplo, o número de atendimentos médicos, pedidos de concessão de aposentadorias, autuações, fiscalizações por meio eletrônico, número de aulas e de alunos, são parâmetros que podem contribuir para definir o volume de mão-de-obra necessária.

Uma vez definido o parâmetro, a sua divisão pelo número de funcionários que executam o processo de trabalho relacionado a este mesmo parâmetro fornece um indicador do volume de serviço por funcionário (ou, traduzido para um termo mais econômico, da produtividade média deste processo de trabalho). Este resultado deve ser comparado com aquele que seria um valor (ou um intervalo de valores) adequado para este indicador, o qual

é determinado pela experiência passada, possibilidades de alterações no processo de trabalho e referências internacionais. Os gerentes mais experientes das respectivas áreas de atuação são os principais colaboradores para esta definição e, na falta destes, é fundamental consultar pessoas que possuam grande experiência no processo de trabalho para o qual se deseja estimar a magnitude do indicador.

Diferenças entre os valores efetivo e desejado do indicador demonstram, após a análise da adequação dos processos de trabalho e do perfil dos atuais servidores, que o número de servidores atual não seria apropriado. Neste caso, deve-se calcular o quantitativo de funcionários necessários, o qual se baseará nas metas de desempenho associadas ao processo de trabalho em análise e na magnitude ideal do indicador adotado, estimado da forma descrita acima.

Conforme pode se depreender da explicação sobre o método apresentado, as metas de desempenho vão influir no cálculo do volume de servidores necessários para realizá-las. Logo, deve-se considerar, por ocasião deste cálculo, se as metas deverão apresentar, no futuro, comportamento muito diverso do previsto para o período corrente. Se a resposta for positiva, o indicador deve ser calculado com base na tendência das mesmas para os próximos anos, pois este planejamento possui um caráter prospectivo.

A estimativa das metas futuras certamente não será acurada e deverá ser revista por ocasião da realização do próximo planejamento estratégico da instituição (o qual implicará, por sua vez, em uma revisão deste planejamento da força de trabalho), mas mesmo assim a sua utilização é fundamental para calcular uma projeção do número necessário de funcionários.

Desta forma, e detalhando a discussão acima, o resultado do cálculo do indicador, que corresponde ao volume de serviço por funcionário, possibilitará a análise da questão crucial desta etapa, e uma das mais importantes deste planejamento:

**Questão 1:** Dados os objetivos e metas da instituição, a magnitude do indicador e, por conseqüência, o número de servidores que realizam um determinado processo de trabalho (derivado destes objetivos e metas) é suficiente ? Se não for, qual seria o número de funcionários adequado para a sua realização ?

Se o número de funcionários for adequado, pode-se estabelecê-lo como o necessário para realizá-lo e iniciar a análise de outro processo de trabalho. Se não for adequado, a próxima questão é:

**Questão 2:** Os processos de trabalho estão desenhados de forma eficiente e prevêm inovações, aprimoramentos e mudanças necessárias ? Se sim, avançar para a questão 3; se não, os processos de trabalho devem ser revistos, se ainda não o foram por ocasião da realização da etapa 2.2.2.; uma vez redefinidos, deve-se responder novamente à questão 1.

**Questão 3:** Há uma deficiência excessiva de competências, de forma que os servidores que realizam tal processo de trabalho sejam pouco produtivos e não consigam realizar suas tarefas ainda que o número de pessoas envolvidas neste processo seja considerável ? (para responder esta questão, é necessário analisar as defasagens entre as competências atuais e requeridas; este é o motivo pelo qual a identificação destas defasagens antecede o cálculo do número necessário de funcionários).

Se sim, deve-se avançar para a questão 4. Se não, deve-se, finalmente, avaliar qual seria a magnitude ideal do indicador que estabelece a relação entre volume de serviço e número de servidores e o número de pessoas necessárias para realizar um determinado processo de trabalho.

**Questão 4:** Os servidores devem passar por um processo de capacitação ou seu perfil é mais adequado à realização de outro processo de trabalho ?

No primeiro caso, é importante que seja definida uma estratégia de capacitação para este grupo; por seu turno, os servidores identificados com a segunda hipótese devem constar da relação de funcionários a serem transferidos para outras áreas, a qual deve conter as seguintes informações:

**RELAÇÃO DE SERVIDORES CUJO PERFIL É MAIS APROPRIADO  
À REALIZAÇÃO DE OUTRO PROCESSO DE TRABALHO**

MACRO-ATIVIDADE: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

PROCESSO DE TRABALHO: COORDENAÇÃO DE CURSOS

NOME DO SERVIDOR	CARGO OCUPADO	PROCESSO DE TRABALHO MAIS APROPRIADO	MACRO-ATIVIDADE MAIS APROPRIADA	SETOR DE ATUAÇÃO MAIS APROPRIADO

**Questão 5:** A capacitação dos servidores que apresentam defasagens de competências, bem como a transferência dos servidores com perfil inadequado para outras áreas, possibilitará o aumento da produtividade dos remanescentes (incluídos os requalificados), de forma a igualar a magnitude do indicador da relação volume de trabalho / número de servidores ao padrão considerado adequado ?

Se sim, pode-se estimar que o número atual de funcionários envolvido na realização do processo de trabalho em análise é adequado; se não, deve-se reavaliar o número de funcionários necessários.

Conforme já afirmado, a estimativa da relação ideal para o indicador escolhido e, por consequência, do número de funcionários necessários (se o atual não for adequado) deve ser realizada pelos especialistas e gerentes no assunto. Adicionalmente, devem ser considerados os paradigmas internacionais para o indicador, sendo recomendável que esta discussão seja supervisionada pela SEGES.

## EXEMPLO

Para o cálculo do número de funcionários necessários à realização do processo de trabalho “coordenação de cursos”, deve-se estabelecer um parâmetro associado à meta da macro-atividade “capacitação de servidores”, à qual este processo está vinculado.

A meta para a macro-atividade “capacitação de servidores” corresponde a 25.000 servidores capacitados no ano corrente. Como o processo de trabalho em análise corresponde à coordenação de cursos, o volume de trabalho depende diretamente do número de cursos realizados o qual, por consequência, é o nosso parâmetro de cálculo. A divisão deste último pelo número de coordenadores, por sua vez, resulta em um indicador que permitirá avaliar a adequação do número de funcionários existentes.

Para definir o número de cursos que serão realizados, deve-se estabelecer uma relação que permita estimar o comportamento do volume de cursos em função da meta de treinamento de servidores. Supondo que o número médio de alunos por turma, consideradas todas as formas de cursos, equivalha a 30 (este cálculo deve ser realizado com base na experiência passada, considerando eventuais mudanças futuras), para atingir a meta desejada – capacitar 25.000 servidores – deverão ser estruturadas aproximadamente 833 turmas.

O levantamento do quadro atual indica que existem atualmente 15 coordenadores de curso atuando neste processo de trabalho. Assim, o número de turmas por coordenador equivale a aproximadamente 55 por ano ou supondo que a escola desenvolva cursos durante dez meses no ano, ou aproximadamente 45 semanas, o número de turmas por coordenador atinge 1,2 por semana. Este é o indicador do volume de trabalho por funcionário.

Os dois passos seguintes são cruciais para o planejamento da força de trabalho. No primeiro, é fundamental avaliar se o comportamento futuro da demanda por cursos da escola irá aumentar, ou se a instituição ofertará, como estratégia pró-ativa, uma maior quantidade de cursos para o governo, em função do diagnóstico de uma necessidade premente de capacitação para os servidores em geral. Qualquer uma das duas alternativas implica em revisão das metas quantitativas referentes ao volume de treinamento para o

futuro e, por decorrência, da previsão do volume de serviço esperado. Se assim for, o indicador deve ser recalculado para considerar estas projeções futuras.

O segundo passo corresponde à avaliação sobre a adequação do número atual de funcionários, a partir do resultado obtido para o indicador calculado. No exemplo, a questão é a seguinte: o número atual de coordenadores é suficiente, dado que cada coordenador de curso administra (ou administrará), em média, 1,2 cursos por semana ? Dito de outra forma, o volume de trabalho de cada coordenador é adequado, excessivo ou insuficiente ? Se não for adequado, qual seria o nível ideal, o qual, por sua vez, definirá o número de funcionários necessários para o alcance do mesmo (ou, dito de outra forma, para o alcance do nível desejado de produtividade dos trabalhadores e, por decorrência, das metas da instituição) ?

Esta pergunta corresponde à primeira dentre as listadas no questionário apresentado no tópico anterior, as quais devem, após os levantamentos e cálculos realizados até esta etapa, ser respondidas com o intuito de avaliar qual será o número apropriado de servidores para desempenhar um processo de trabalho (no caso, a coordenação de cursos).

MACRO-ATIVIDADE: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

PROCESSO DE TRABALHO: COORDENAÇÃO DE CURSOS

META	PARÂMETRO	INDICADOR
25.000 servidores capacitados	Número de turmas coordenadas	Administração de 55 turmas por ano por coordenador / 1,2 turmas por semana por coordenador

As grandes dificuldades deste processo são: a) definir um indicador adequado para o volume de trabalho: quando os processos de trabalho são facilmente quantificáveis, não é difícil determiná-lo mas, do contrário, é preciso encontrar soluções alternativas, como veremos mais abaixo; b) estimar a magnitude ideal para o indicador escolhido; c) estimar as metas futuras; para tal, deve-se atentar para o comportamento nos próximos anos dos fatores que definem a demanda por um serviço.

Por exemplo, em relação aos pedidos de aposentadorias, deve-se considerar a distribuição etária da população e a idade média de aposentadoria. Em relação aos professores de segundo grau, é importante avaliar a evolução das matrículas no primeiro grau e a distribuição etária da população mais jovem; no tocante aos policiais rodoviários, por seu turno, é importante estimar a evolução do número total de quilômetros de estradas e as tendências observadas em relação à utilização dos diversos meios de transporte.

Mudanças na oferta de um serviço, quando integrantes de uma estratégia de governo que visa criar uma demanda ou direcionar políticas públicas para o atendimento a prioridades pré-estabelecidas, terminam também alterando a demanda por força de trabalho. Por exemplo, o governo pode direcionar a política de saúde para uma forma de atuação mais preventiva, como vem fazendo e, apesar de esta decisão não decorrer de um aumento da demanda por serviços preventivos de saúde, mas sim de uma política de governo, poderá ser necessário ampliar a força de trabalho destinada à sua execução.

É importante ressaltar novamente que inovações tecnológicas podem alterar o número de pessoas necessárias para realizar uma determinada tarefa e, conseqüentemente, modificar os valores do indicador adotado e do intervalo ideal citado no parágrafo anterior.

Deve-se atentar para o fato de que um determinado processo de trabalho pode ser replicado em várias localidades (por exemplo, um mesmo serviço pode ser ofertado através de diversas delegacias). Neste caso, o cálculo do quantitativo necessário deve ser realizado para cada localidade, caracterizando as delegacias (ou denominação semelhante) como um setor específico e, posteriormente, seguindo o critério para desagregação do processo de trabalho já discutido na seção 2.2.2.

Em virtude das dificuldades apresentadas para uma definição precisa, é melhor que as estimativas definam, ao invés de um quantitativo exato de trabalhadores necessários, um intervalo de valores satisfatório e que o mesmo seja constantemente reavaliado, em função das alterações nas metas desejadas.

O cálculo dos indicadores do volume de serviço por funcionário envolve peculiaridades de acordo com o tipo de atividade e instituição analisados. Três casos mais gerais caracterizam estas distinções.

A primeira situação analisada decorre da constatação de que as atividades finalísticas da administração indireta, que correspondem à execução das políticas públicas, são quantificadas com maior facilidade que as da administração direta. Se os ministérios estiverem fortemente direcionados à formulação, implementação, controle e avaliação das políticas públicas (não são todos, pois vários ainda executam políticas públicas), muitas vezes a abrangência e a complexidade das mesmas são mais relevantes para a definição do volume de serviço – e do número de funcionários – que a quantidade de tais políticas. Logo, as metas estabelecidas nos ministérios possuem, muitas vezes, características distintas das definidas para os órgãos da administração indireta.

Pode ser que o número de políticas relacionadas ao incentivo à leitura e ao cinema, de medidas adotadas na área econômica, o número de carreiras ou de incentivos ao comércio exterior criados não sejam os melhores indicadores do volume de trabalho das diversas secretarias do ministério. Assim, critérios específicos para calculá-los precisarão ser adotados nestes casos.

As demais situações analisadas referem-se ao cálculo do número de servidores necessários nas chamadas áreas de suporte, o qual também apresenta algumas características distintas do elaborado para as áreas finalísticas.

Existem dois tipos de atividades de suporte, as chamadas administrativas e as operacionais. As primeiras incluem o suporte, como o próprio nome diz, administrativo às atividades finalísticas dos órgãos e demandam funcionários que possuam um conhecimento maior da instituição. Como exemplos, podemos citar compras, recursos humanos, gestão orçamentária, desenvolvimento na área de informática e gerenciamento das instalações físicas. O segundo grupo inclui as atividades que possuem um caráter mais operacional ou demandam menos conhecimentos específicos, inclusive da própria instituição, fazendo com que a rotatividade não gere entraves para a administração do órgão. Exemplos desta categoria são as atividades de apoio às chefias (secretárias), limpeza, segurança, copa e operação dos sistemas informatizados.

Os setores administrativos, com algumas exceções, não possuem metas próprias; o seu volume de trabalho depende, em geral, das metas estabelecidas para as atividades finalísticas da organização. Esta será a segunda situação analisada.

A terceira situação corresponde às atividades operacionais, as quais possuem um processo de trabalho simples com características predominantemente rotineiras, o que facilita o cálculo do número necessário de funcionários.

Portanto, dadas as especificidades descritas acima, a forma de cálculo do indicador do volume de serviço e do número necessário de funcionários nestas áreas possuirá algumas características distintas que serão discutidas a seguir.

## **SITUAÇÕES ESPECÍFICAS**

### **a) estimativa da força de trabalho necessária nas atividades finalísticas dos ministérios**

As áreas finalísticas dos ministérios correspondem às secretarias, estruturadas segundo os grandes temas tratados no âmbito destas organizações. Por conseqüência, os processos de trabalho analisados devem ser suficientemente desagregados de forma a caracterizar a execução de todas as suas etapas em uma mesma secretaria (ou em áreas que a compõem) e possibilitar, posteriormente, o cálculo do número necessário de servidores em cada uma destas unidades organizacionais.

Os processos de trabalho nas secretarias que se ocupam da formulação de políticas são menos rotineiros que os observados nas áreas que executam tais políticas ou nas áreas de suporte. Assim, a quantificação de algumas metas e indicadores é mais difícil e deve ser realizado um esforço adicional para definí-los desta forma.

Nas situações em que a quantificação não for efetivamente possível, deve-se estabelecer indicadores qualitativos que permitam avaliar a abrangência, complexidade e relevância de um processo de trabalho. De posse desta análise, deve-se observar o número atual de servidores envolvidos neste processo de trabalho e avaliar se este quantitativo é excessivo ou insuficiente. Se for necessário redimensiona-lo, é melhor que seja estabelecido um intervalo para o mesmo do que definir um único número ideal.

Ressalta-se novamente que, por não implicar na definição de nenhum indicador quantitativo, esta metodologia deve ser adotada somente em último caso, quando não for vislumbrada nenhuma possibilidade razoável de quantificação dos resultados relativos a um processo de trabalho.

Desta forma, a definição do quantitativo de servidores necessários em uma secretaria pode envolver uma combinação de estimativas baseadas em indicadores qualitativos e quantitativos, dependendo das características do processo de trabalho em análise.

A tabela a seguir permite auxiliar na avaliação do grau de complexidade, abrangência e relevância de um determinado processo de trabalho cujos indicadores não serão quantificados. Como esta metodologia se aplica, via de regra, ao caso em que a secretaria formula uma política, o processo de trabalho estará associado a esta atividade e, assim, as perguntas são direcionadas às próprias políticas públicas às quais os processos de trabalho estão referenciados.

O indicador da complexidade relativa da gestão de uma determinada política pública poderá ser calculado com o auxílio de uma série de questões, listadas a seguir, cuja resposta corresponde a um índice que varia de 1 a 5, sendo o maior valor associado a respostas que indicam intenso grau de adesão à questão. Em caso de resposta negativa, deve prevalecer a nota 1, que vale também para respostas que indiquem pouca adesão. Por fim, calcula-se a média simples das respostas às questões para cada política.

Este resultado poderá subsidiar a avaliação sobre a adequação do número atual de funcionários e a estimativa do número necessário, a qual terá de ser baseada na descrição dos processos de trabalho e na complexidade das políticas associadas ao mesmo. Esta metodologia deve ser aplicada a todos os processos de trabalho não quantificáveis.

A SEGES deve acompanhar, assessorar e facilitar a discussão sobre as questões apresentadas, bem como, se necessário, sobre o processo de identificação das políticas que serão analisadas através deste questionário.

ITENS PARA AVALIAÇÃO	ÍNDICE
----------------------	--------

	1	2	3	4	5
Qual é o grau de complexidade técnica do processo de formulação da política ?					
Qual é o grau necessário de articulação para o desenho da política ?					
A política será também implementada pela secretaria ?					
Se sim, qual será o grau necessário de articulação para a implementação da política ?					
Se sim, o processo de implantação da política envolve um grande número de etapas ?					
Se sim, a implementação é bastante fragmentada, isto é, envolve diversos setores (ou grupos) e regiões ?					
A secretaria executa diretamente a política ?					
A política exige um elevado grau de controle ?					
Média geral					

Com a finalidade de facilitar a análise, algumas explicações adicionais sobre o conteúdo de cada questão serão apresentadas a seguir.

a) complexidade técnica do processo de formulação da política: visa mensurar o grau de conhecimento técnico específico requerido para formular uma política, bem como o número de pressupostos, questões e variáveis envolvidas neste processo; quanto mais complexa a política, mais capacitado e numeroso terá de ser o corpo funcional ocupado de sua formulação.

b) necessidade de articulação para o desenho desta política: visa mensurar a quantidade de agentes e organizações que podem influenciar nas decisões relativas à definição e formulação da política. Quanto maior o número de agentes que possam intervir

neste processo, maior a necessidade de articulação e, adicionalmente, se vários agentes participam deste processo, a abrangência da política, o seu raio de influência e o número de setores envolvidos na mesma certamente será considerável, fato que se constitui em um importante indicador da necessidade de pessoal para o desenho de tal política.

c) implementação da política pela secretaria: algumas políticas podem ser apenas elaboradas no âmbito de uma secretaria e serem implementadas em outras organizações. Logo, a implementação pode ser uma tarefa adicional para a secretaria responsável pela formulação de uma política e indicar a necessidade de um número maior de pessoas envolvidas na mesma. Por implementação devemos entender uma série de medidas que viabilizam o início da efetiva operacionalização de uma política, isto é, que transformam a política em análise em um projeto em ações efetivas. É importante esclarecer que esta etapa não corresponde à execução de tal política.

d) necessidade de articulação para a implementação desta política: valem os mesmos comentários traçados para a avaliação da necessidade de articulação para o desenho da política.

e) número de etapas necessárias para a implementação da política: este número também é um indicador da complexidade dos processos de trabalho da política em análise e pode influir na quantidade de funcionários.

f) fragmentação da implementação da política: o processo de trabalho será mais complexo se a implementação da política ocorrer através de diversos setores do governo e em várias regiões geográficas e, por conseqüência, poderá requerer um maior quantitativo de pessoas para a sua implementação. A fragmentação poderá também ser um indicador da complexidade de sua execução ou do próprio controle desta última.

g) execução direta da política: visa avaliar se a secretaria, além de formular e implementar, também executa a política de forma centralizada ou se delega a sua execução para outras entidades ou esferas de governo. Uma execução centralizada demandará, certamente, um número maior de servidores.

h) grau de controle sobre a execução da política: uma política cuja execução seja razoavelmente descentralizada e abrangente (em termos territoriais e populacionais) e, além disso, envolva um número considerável de metas e uma grande quantidade de recursos

orçamentários, requer controles bem estruturados e mais numerosos e complexos e, por conseqüência, servidores em maior quantidade e melhor qualificados para realizar esta tarefa que para uma política cujos controles sejam mais simplificados.

### **b) estimativa da força de trabalho necessária nas atividades administrativas**

As ações desenvolvidas na área administrativa devem estar agrupadas em uma macro atividade intitulada “atividades de apoio às macro-atividades finalísticas”. Como o volume de trabalho destas atividades administrativas depende dos objetivos e metas estabelecidos para as áreas finalísticas, torna-se difícil estabelecer uma meta própria para as mesmas. Em algumas situações, como na área de treinamento ou de desenvolvimento de sistemas informatizados, é possível traçar metas próprias para os processos de trabalho a partir dos objetivos finalísticos, mas no caso do setor de cópias, cadastramento de funcionários ou mesmo da execução orçamentária, por exemplo, não há nenhuma lógica em definir metas quantitativas específicas.

Quando for possível definir uma meta quantitativa própria para o processo de trabalho de uma atividade administrativa, a metodologia segue a regra mais geral: definição de um parâmetro associado à meta em questão e o cálculo de um indicador da relação entre o parâmetro e o número de funcionários.

No caso em que não é possível definir uma meta quantitativa própria para o processo de trabalho, a metodologia de cálculo do indicador sofre algumas alterações:

- a) inicialmente, deve-se levantar as macro-atividades finalísticas que estão associadas a cada um dos processos de trabalho da área meio;
- b) depois, devem ser destacadas as macro-atividades finalísticas que influem no volume de serviço do processo de trabalho em análise;
- c) estima-se o volume de serviço do processo de trabalho em análise com base nas metas das macro-atividades finalísticas destacadas no item anterior. Para cada meta

relacionada a estas macro-atividades deve ser realizada uma estimativa distinta, pois todas influirão no volume de serviço do processo de trabalho em análise;

d) calcula-se uma relação entre cada uma das metas-atuais consideradas e o volume de serviço do processo de trabalho em análise;

e) a partir das metas futuras para as macro atividades finalísticas, estima-se, com base na relação encontrada no item anterior, qual será o volume futuro de serviço do processo de trabalho em análise;

f) as diversas estimativas referentes a cada uma das metas finalísticas que influem no volume de serviço do processo de trabalho em análise devem ser somadas, a fim de obter uma previsão global de tal volume de serviço;

g) calcula-se a relação entre o volume de serviço esperado, resultante da soma proposta no item anterior, e o número de funcionários envolvidos em tal processo de trabalho.

A partir deste ponto, deve-se questionar se a relação calculada – e o número de funcionários – é adequado ou não e efetuar os questionamentos descritos no caso mais geral apresentado no início desta seção (2.2.6.). Deve-se atentar especialmente, no caso das atividades de suporte, para a análise da adequação do desenho dos processos de trabalho, em virtude das mudanças que vem ocorrendo nos mesmos, provocadas pelas inovações tecnológicas.

Nota-se que a grande diferença em relação à metodologia adotada para a situação usual (estimativa do número de servidores para as atividades finalísticas facilmente quantificáveis) reside na alteração do indicador adotado para mensurar a relação entre o volume de serviço e o número de funcionários.

Na situação usual, este indicador era calculado com base em um parâmetro definido diretamente a partir das metas das áreas finalísticas, dividido pelo número de servidores envolvidos em sua execução. No caso analisado neste tópico, o qual não possui meta própria, primeiramente é estimado o volume de serviço na atividade de suporte em função da meta finalística e posteriormente tal volume é dividido pelo número de servidores. Não

há uma meta específica, mas é possível estimar o volume de serviço a partir da meta de outras áreas (das finalísticas), pois o primeiro é uma função da segunda.

Deve-se sempre buscar, no caso detalhado acima, definir um indicador da relação entre o volume de serviço na atividade meio e as metas das atividades finalísticas. Quando, após cuidadosa avaliação, esta definição for possível somente para algumas das metas finalísticas que influem no volume de serviço de um determinado processo de trabalho de suporte, é suficiente calcular o número de funcionários necessários com base nas mesmas, desde que estas sejam representativas para a determinação do volume total de serviço da atividade meio em análise.

Quando não for possível estimar nenhuma relação representativa entre o volume de serviço na atividade de suporte e as metas das atividades finalísticas (por exemplo, seria difícil estabelecer a relação entre o volume de alterações cadastrais do sistema de controle de pessoal e as metas finalísticas da instituição), deve-se primeiramente avaliar detalhadamente os processos de trabalho em análise, ajusta-los se necessário, calcular o volume de serviço e a relação entre esta última variável e o número de funcionários e avaliar se tal relação é adequada ou se é necessário modifica-la e, com isso, também o número de funcionários.

Logo, neste caso em que não haveria como calcular a quantidade de empregados a partir das metas finalísticas, é fundamental que os processos de trabalho estejam bem dimensionados e ajustados para possibilitar o cálculo baseado apenas no volume de serviço dos mesmos.

Não é recomendável que a adoção desta forma de cálculo seja estendida a situações em que é possível estabelecer uma relação entre as metas finalísticas e o volume de trabalho das atividades meio, pois esta última é mais consistente com a metodologia adotada neste planejamento.

## **EXEMPLO**

Em nosso exemplo, vamos discutir o número de funcionários necessários para a realização de uma atividade bem simples e rotineira como a preparação de cópias para os cursos.<sup>2</sup>

Inicialmente, deve-se estabelecer uma relação entre o volume de serviço do processo de trabalho em análise e a meta da área finalística que estará acarretando a produção deste volume de serviço. Como nossa meta corresponde à capacitação de 25.000 servidores, para estimarmos o volume de serviço temos que primeiramente avaliar quantas cópias são preparadas, em média, para cada aluno matriculado em um determinado curso.

Vamos supor que este cálculo tenha apurado uma média de 25 cópias por aluno. Assim, a partir da meta estabelecida para o número de servidores treinados no período, podemos estimar que serão produzidas 625.000 cópias no ano.

Caso outras metas das áreas finalísticas influam no volume de serviço deste processo de trabalho, cálculo semelhante deve ser realizado em relação às mesmas e os resultados, somados ao final.

Supondo no nosso exemplo que esta é a única meta finalística que influirá no volume de cópias preparadas, e que haja 5 funcionários no setor de xerox, é possível calcular que cada um deles preparará 125.000 cópias em um ano, 12.500 em um mês (supondo dez meses de cursos durante o ano, conforme anteriormente estabelecido), 568 por dia (supondo 22 dias úteis no mês) e 71 por hora (supondo uma jornada de 8 horas).

Feito este cálculo, deve-se responder às questões relativas à adequação do indicador do volume de serviço e do número de servidores alocados em um determinado processo de trabalho, apresentadas no início desta seção, durante a discussão sobre a definição dos quantitativos de pessoal para as atividades das áreas finalísticas.

MACRO-ATIVIDADE: ATIVIDADES DE APOIO ADMINISTRATIVO

PROCESSO DE TRABALHO: PREPARAÇÃO DE CÓPIAS

MACRO-ATIVIDADES	METAS	PARÂMETRO	INDICADOR
------------------	-------	-----------	-----------

<sup>2</sup> Esta atividade pode ser alvo de um processo de terceirização, mas mesmo neste caso deve-se estimar o número de funcionários necessários para definir os custos do contrato junto à empresa que fornecerá tais serviços.

FINALÍSTICAS RELACIONADAS			
Capacitação de servidores	25.000 servidores capacitados	Número de cópias preparadas	71 cópias por hora para cada servidor
2			
3			
SOMA			XXXXXXXXXXXXXX

**c) estimativa da força de trabalho necessária  
nas atividades operacionais**

As atividades operacionais são intensivas em rotinas e, por conseqüência, o processo de trabalho é mais simples e seu detalhamento é facilitado, bem como a definição de indicadores do volume de serviço e do número de funcionários necessários.

Se o volume de serviço dos processos de trabalho operacionais estiver associado às metas finalísticas da organização (por exemplo, no caso das atividades de secretariado e operação de sistemas informatizados esta correlação pode ser verificada), o cálculo do número de funcionários necessários segue a metodologia sugerida para as atividades administrativas cujo volume de serviço também esteja correlacionado às metas mais gerais da instituição.

Se o volume de serviço dos processos de trabalho operacionais não apresentar correlação com as metas finalísticas, deve-se seguir o procedimento descrito para atividades administrativas com características semelhantes (análise restrita à adequação do processo de trabalho, seguida do cálculo do volume de serviço). Entretanto, mesmo neste caso são sugeridos alguns parâmetros para estimar o número de funcionários necessários, após a avaliação dos processos de trabalho, para o desempenho das atividades operacionais mais corriqueiras:

- atividades de limpeza: área física do estabelecimento e número total de funcionários atuando neste estabelecimento;
- Atividades de segurança: idem;
- Atividades de manutenção: área física do estabelecimento;
- Atividades de copa: número total de funcionários atuando neste estabelecimento.

A discussão desenvolvida nesta seção indicou que as metas da organização, as etapas e as formas com que são realizados os processos de trabalho, além das competências dos servidores, são variáveis muito importantes para definir o número de funcionários necessários para realizar um determinado processo de trabalho. Algumas características distintas entre as diversas atividades desenvolvidas requerem algumas especificidades na metodologia de cálculo, mas os princípios gerais são semelhantes.

Após estimar o volume necessário de funcionários, o planejamento deve prever a evolução futura do atual quadro de pessoal se não for praticada nenhuma intervenção sobre o mesmo, compara-lo com o desejado e traçar estratégias para atingir este último. As próximas etapas se ocuparão destes aspectos.

### **2.2.7. PROJEÇÃO DA EVOLUÇÃO FUTURA DAS APOSENTADORIAS E DESLIGAMENTOS**

A fim de comparar a situação efetiva e a desejada e possibilitar a definição das políticas que buscarão corrigir as defasagens entre a oferta e a demanda por funcionários, deve-se elaborar uma estimativa da evolução futura do quadro de servidores que preveja qual será o quantitativo da força de trabalho nos próximos anos se nenhuma estratégia de recrutamento ou capacitação for adotada. Esta estimativa deve considerar a evolução provável do número de aposentadorias e outras formas de desligamentos, para avaliar qual

é o fluxo usual de pessoas que se afastam da instituição. Seus métodos de cálculo serão apresentados nesta seção.

O cálculo do número de aposentadorias futuras (realizado, a exemplo da necessidade de pessoal, para cada processo de trabalho) deve se basear na estimativa da época em que os servidores irão se aposentar, a qual por sua vez considera a idade, o tempo de serviço e as regras de transição definidas para os atuais servidores pela revisão constitucional sobre o tema.

Por exemplo, se um servidor possuir vinte anos de serviço e, observadas as regras atuais, precisar trabalhar trinta para se aposentar, ele ainda terá de trabalhar por dez anos. O agrupamento das projeções para os diversos servidores envolvidos em um determinado processo de trabalho permite estimar quantos deles irão se aposentar a cada ano, como em uma distribuição de frequência.

Uma alternativa de cálculo mais simples, porém também mais inexata, baseia-se na idade média de aposentadoria dos servidores nos últimos anos. Com base na idade atual, estima-se a diferença entre estas duas variáveis para cada servidor, o tempo de serviço que resta até a aposentadoria, o ano previsto para tal evento e o posterior agrupamento por ano, como no exemplo acima, para todos os envolvidos no mesmo processo de trabalho. Esta estimativa traz um problema adicional, qual seja, o fato de que as recentes mudanças das regras no tocante à idade e número de anos de serviço necessários para a concessão de aposentadorias deverão alterar esta idade média.

A tabela abaixo consolida as informações necessárias ao cálculo da evolução do número de aposentadorias:

## PROJEÇÃO DO NÚMERO FUTURO DE APOSENTADORIAS

MACRO-ATIVIDADE: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

PROCESSO DE TRABALHO: COORDENAÇÃO DE CURSOS

NOME DO SERVIDOR	IDADE ATUAL	TEMPO DE SERVIÇO ATUAL	PREVISÃO DA IDADE DE APOSENTADORIA	PREVISÃO DO ANO EM QUE VAI SE APOSENTAR

A estimativa das saídas futuras devido às demais formas de desligamento deve basear-se em uma média da relação observada nos últimos anos entre os afastamentos (voluntários ou compulsórios) e o total de funcionários, a qual deverá ser utilizada para os anos seguintes, a não ser que seja esperada uma variação significativa da taxa de desligamentos em função, por exemplo, da regulamentação do mecanismo de demissão por insuficiência de desempenho previsto na emenda constitucional.

A taxa de desligamentos para cada ano deve ser calculada para o nível mais desagregado possível, isto é, para aquele nível que possibilite, ao mesmo tempo, identificar taxas de desligamento específicas para atividades distintas, se existirem, e estruturar um conjunto com um número razoável de servidores para que o cálculo da taxa seja consistente. Logo, se o processo de trabalho em análise for realizado por poucos servidores, é melhor que sejam considerados os envolvidos na execução de toda a macro-atividade (na qual está inserido tal processo de trabalho) no cálculo. Se o número de pessoas envolvidas na execução da macro-atividade também for pequeno, deve-se adotar um nível de agregação maior e assim por diante.

A forma de cálculo para a taxa de desligamentos é a seguinte:

número de servidores no início de um determinado período t

(-) aposentadorias no período t

(+) contratações no período t

---

(=) número de servidores ao final do período t, se não existissem outras formas de desligamento

(-) número efetivo de servidores ao final do período t

---

(=) número de desligamentos no período t (exceto aposentadorias)

taxa de desligamentos = número de desligamentos no período t / número de servidores no início do período t

Este cálculo deve ser realizado para vários períodos (anos, em geral) e a média dos resultados encontrados corresponderá à taxa de desligamentos estimada, a qual será aplicada sobre a força de trabalho atual com a finalidade de prever o número de afastamentos futuros, isto é, as mudanças aleatórias na composição da força de trabalho que ocorreriam se não fosse adotada nenhuma iniciativa de recrutamento, redistribuição ou retenção nos próximos anos.

### **2.2.8. REALOCAÇÃO DOS SERVIDORES ENTRE AS DIVERSAS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO (OU PARA OUTRAS ENTIDADES)**

A análise que resultou na estimativa do número necessário de funcionários também identificou os servidores que seriam passíveis de redistribuição ou realocação para outras áreas da instituição, dado que seu perfil seria mais adequado para o exercício de outras atividades. Este processo pode implicar em diminuição, em um primeiro momento, do quadro de pessoal destinado à realização de um processo de trabalho específico, mas a

organização certamente observará ganhos de eficiência pois os servidores estarão desempenhando, após o rearranjo, atividades mais adequadas aos seus perfis.

A transferência destes servidores influirá na composição futura da força de trabalho e deve ser considerada em seu cálculo. Assim, antes de realizar este último, deve-se estruturar uma relação daqueles que serão realocados, incluindo o processo de trabalho, macro-atividade e setor mais apropriados à sua atuação. Feito isso para cada processo de trabalho, deve-se consolidar as movimentações planejadas em toda a instituição em um único documento que permita visualizar, para cada grupo que realiza um determinado processo de trabalho, aqueles que serão transferidos para outras atividades e aqueles que serão integrados ao grupo, oriundos de outros setores. Este relatório pode incluir também os servidores que poderão vir a ser redistribuídos para outras instituições ou oriundos das mesmas.

A estrutura deste relatório pode ser a seguinte:

### CONSOLIDAÇÃO DA RELAÇÃO DE SERVIDORES A SEREM REALOCADOS OU REDISTRIBUÍDOS

MACRO-ATIVIDADE: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

PROCESSO DE TRABALHO: COORDENAÇÃO DE CURSOS

#### SERVIDORES QUE PODERÃO SER TRANSFERIDOS PARA OUTRAS ÁREAS

NOME DO SERVIDOR	RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS	RESUMO DAS COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS	PROCESSO DE TRABALHO REALIZADO NA ORIGEM	SETOR DE ATUAÇÃO NA ORIGEM

SERVIDORES QUE PODERÃO SER ALOCADOS NA ÁREA EM ANÁLISE

(ORIUNDOS DE OUTRAS ÁREAS)

NOME DO SERVIDOR	RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS	RESUMO DAS COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS	PROCESSO DE TRABALHO REALIZADO NA ORIGEM	SETOR DE ATUAÇÃO NA ORIGEM

A relação de características a serem inseridas neste relatório corresponde às definidas na tabela que detalha o perfil do quadro atual de servidores (idade, tempo de serviço, cargo ocupado, formação etc.), excetuando-se as competências, destacadas na coluna ao lado.

Com base nesta consolidação, os gerentes dos setores e funcionários envolvidos devem negociar, assessorados pelo departamento de recursos humanos, o remanejamento de servidores entre as áreas (ou a sua redistribuição, quando para outras organizações) e traçar uma estratégia de redistribuição e realocação dos mesmos que inclua um cronograma.

As estimativas do número de funcionários necessários para efetuar cada processo de trabalho, por sua vez, deverão considerar o resultado líquido desta movimentação (transferências para outras áreas e oriundos de outras áreas) em seu cálculo.

O passo seguinte consiste em realizar a projeção do número futuro de funcionários por processo de trabalho (caso não fosse adotada nenhuma política para alterar a evolução deste quantitativo), compara-la com o número necessário de funcionários – já estimado – e apontar as diferenças entre ambas posições.

## **2.2.9. EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS E COMPARAÇÃO COM AS NECESSIDADES FUTURAS**

Esta etapa visa projetar o número futuro de servidores envolvidos na execução de cada processo de trabalho, sem considerar qualquer política que intervenha neste cenário, e comparar com o quadro necessário de funcionários, estimado em seção anterior. A comparação permitirá identificar defasagens e excessos de pessoal, isto é, estimar desequilíbrios no tocante à quantidade de servidores nas diversas áreas e, posteriormente, a definição de uma estratégia que possibilite a solução de tais defasagens (através do recrutamento) e excessos (através da redistribuição, de incentivos ao desligamento ou da própria interrupção do fluxo de contratações, dentre outros), visando o alcance do quantitativo e perfil desejados para a força de trabalho da organização.

A projeção do número futuro de funcionários alocados em cada processo de trabalho deverá corresponder ao número atual de funcionários dedicados ao mesmo, subtraído do número de aposentadorias e desligamentos previstos para o período (ano) atual e adicionado (ou subtraído) do resultado líquido do número de funcionários que serão realocados/oriundos de outras áreas ou redistribuídos.

A projeção do número de funcionários será realizada para cada ano, sendo que o resultado encontrado corresponderá à posição inicial do ano seguinte.

Esta projeção deverá, em seguida, ser comparada com o número necessário de funcionários para realizar tal processo de trabalho e a diferença entre ambos, calculada, a qual corresponderá à defasagem / excesso de pessoal referente a este processo de trabalho e que deverá ser alvo de alguma política corretiva.

A diferença observada entre o número previsto e o desejado de servidores deve ser qualificada. Assim, se for observada uma deficiência de servidores, é importante relacionar o cargo correspondente à necessidade identificada, o regime e a jornada de trabalho desejados para os futuros executores destas atividades, pois estas informações serão importantes para a definição de uma estratégia de recrutamento. Se for observado um

excesso de servidores, deve-se levantar as informações referentes às suas características e competências para avaliar a possibilidade de realocá-los, integrando-as a um banco de dados que poderá ser útil para a definição de uma estratégia de redistribuição ou realocação (Ver Quadro relação de servidores que podem atuar em outro processo de trabalho).

### PROJEÇÃO DO NÚMERO FUTURO DE SERVIDORES

MACRO-ATIVIDADE: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

PROCESSO DE TRABALHO: COORDENAÇÃO DE CURSOS

ANO	Nº FUNC. INÍCIO DO ANO	Nº APOSENT. PREVISTAS	Nº DESLIG. PREVISTOS	REALOCAÇÃO OU REDISTRIBUIÇÃO DE FUNC.	Nº FUNC. PREVISTOS FINAL DO ANO	Nº FUNC. NECESSARIOS	DIFERENÇA: NECESSÁRIOS (-) PREVISTOS
1							
2							
3							

### CARACTERÍSTICAS DAS VAGAS QUE SERÃO PREENCHIDAS NO FUTURO

MACRO-ATIVIDADE: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

PROCESSO DE TRABALHO: COORDENAÇÃO DE CURSOS

ANO	Nº VAGAS	CARGOS APROPRIADOS AO PERFIL DAS NECESSIDADES	REGIME DE TRABALHO DESEJADO	JORNADA DE TRABALHO DESEJADA

## RELAÇÃO DE SERVIDORES QUE PODEM ATUAR EM OUTRO PROCESSO DE TRABALHO

MACRO-ATIVIDADE: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

PROCESSO DE TRABALHO: COORDENAÇÃO DE CURSOS

NOME DO SERVIDOR	CARGO OCUPADO	PROCESSO DE TRABALHO MAIS APROPRIADO	MACRO-ATIVIDADE MAIS APROPRIADA	SETOR DE ATUAÇÃO MAIS APROPRIADO

### 2.2.10. CONSOLIDAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Após realizar todas estas tabulações e cálculos para cada processo de trabalho, é necessário agrega-los para possibilitar a visualização global das informações apuradas em toda a instituição e a definição das estratégias para alcançar o perfil e o quantitativo desejados.

Deve-se consolidar as informações referentes às competências requeridas e aos cargos adequados à execução dos diversos processos de trabalho, às características e competências do quadro atual, às defasagens de competências, à projeção do número futuro de aposentadorias, ao quadro de servidores passíveis de serem redistribuídos ou realocados, ao número futuro de funcionários na ausência de qualquer política intervencionista, às defasagens e excessos de pessoal encontrados e às características desejadas para os futuros contratados no tocante aos cargos, regime e jornada de trabalho. É recomendável que esta agregação ocorra através de um banco de dados informatizado com características flexíveis que permitam a posterior agregação e classificação das informações da forma desejada em cada análise específica.

Após esta consolidação, e com base na identificação das deficiências quantitativas de pessoal, das competências requeridas para o desempenho dos diversos processos de

trabalho e dos cargos, regime e jornada de trabalho apropriados às necessidades detectadas, deve ser desenhada uma estratégia de recrutamento.

Adicionalmente, com base na diferença entre as competências atuais e necessárias do quadro de pessoal da organização, deve ser definida uma política de capacitação (que também será aplicável aos futuros contratados à medida em que estes passarem a integrar o quadro de pessoal e o planejamento da força de trabalho for alvo de revisões periódicas).

Por último, a consolidação da relação de servidores com perfil mais adequado para o desempenho de atividades diversas das que vêm realizando e a quantificação do excesso de servidores que poderá eventualmente ser observado na execução de alguns processos de trabalho serão um insumo importante para a definição de uma política de realocação e redistribuição.

A próxima etapa deste planejamento discutirá tais políticas e algumas características que poderão contribuir para a sua eficiência.

### **2.2.11. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA A REDUÇÃO DAS DEFASAGENS OBSERVADAS**

Nesta etapa do processo, deverá ser formulado o plano de ações que possibilitará eliminar, ao longo do tempo, as defasagens e excessos identificados em relação ao quantitativo de servidores e alcançar o perfil desejado para a força de trabalho.

As estratégias desenhadas devem garantir: a) a oferta rápida e contínua de trabalhadores competentes e qualificados, de acordo com o perfil necessário, bem como uma alocação eficiente para os mesmos; b) a capacitação e o desenvolvimento tanto do quadro atual como dos novos contratados a fim de adequá-los às necessidades futuras da organização (e suas constantes mudanças); c) o estímulo à permanência dos funcionários na instituição. Para alcançar estes objetivos, é importante definir políticas de recrutamento, redistribuição (ou realocação), capacitação e retenção de pessoal (incentivos).

Estas políticas devem considerar as tendências do emprego na economia, que podem facilitar ou dificultar o alcance dos resultados desejados no plano. Em outras

palavras, deve-se avaliar, a partir das tendências do mercado de trabalho, se haverá empregados qualificados disponíveis para atender às demandas da instituição.

É importante traçar alguns comentários e apontar ações relevantes para que estas políticas sejam bem sucedidas, pressupondo sempre que sua implementação obedecerá um planejamento bem estruturado:

#### **a) a estratégia de recrutamento e seleção**

Os insumos básicos para a política de recrutamento e seleção são as competências desejadas para o desempenho dos diversos processos de trabalho, que auxiliam na definição dos requisitos solicitados nos processos seletivos, e as necessidades quantitativas de pessoal para os diversos cargos, detectadas pela comparação entre o quadro atual da força de trabalho e o previsto, que contribuem para definir o cronograma, o quantitativo de vagas, os cargos ofertados, o regime e a jornada de trabalho desejados.

O recrutamento de pessoal deve ocorrer de forma contínua e escalonada, de modo a suprir as necessidades detectadas neste planejamento, numa periodicidade que possibilite a renovação constante da força de trabalho e reduza as defasagens etárias do quadro de pessoal da instituição, isto é, visando o alcance das metas de recrutamento no longo prazo, qual seja, a contratação de pessoas com as competências necessárias e escassas sem pressionar fortemente o orçamento.

Adicionalmente, deve-se conhecer o mercado de trabalho em que se almeja recrutar e os locais em que se encontram as fontes de talentos necessários; é importante desenvolver estratégias junto a universidades e instituições de ensino de interesse, bem como divulgar as necessidades de recrutamento através de diversos meios; deve-se identificar as posições e áreas críticas para contratação (seja devido a uma significativa escassez no presente ou a uma expectativa de maiores vacâncias no futuro), prioriza-las a início e estabelecer uma estratégia clara em relação à ocupação das suas respectivas vagas (incluindo o desenvolvimento interno e o recrutamento de estudantes); selecionar e preparar pessoas que possam trabalhar em diversas áreas da organização; planejar a alocação dos funcionários

contratados dentre os possíveis locais de trabalho; é importante também considerar a disponibilidade de mão-de-obra e a competição pela mesma nos diversos locais em que a organização atua, bem como o surgimento de novas competências no mercado de trabalho.

O prazo médio para preenchimento de uma vaga será uma informação importante para um planejamento adequado do cronograma de recrutamento.

A elaboração da estratégia de recrutamento deve incluir a definição do regime contratual adequado para o exercício das diversas funções, que pode corresponder à contratação por tempo determinado ou permanente (às vezes, são necessárias apenas intervenções rápidas e pontuais na força de trabalho) e a jornada de trabalho desejada.

A fim de selecionar as pessoas corretas, deve-se ampliar as fontes de acesso às informações e os canais de inscrição por parte dos possíveis candidatos e tentar desenvolver, dentro de parâmetros objetivos e impessoais, diversas formas de avaliação de sua capacidade. Deve-se elaborar um banco de dados sobre as características dos inscritos, a partir das informações de vários processos seletivos, a fim de avaliar a sua adequação ao perfil requerido para o desempenho das atividades e, por consequência, se a divulgação do processo de recrutamento está sendo direcionada ao público-alvo correto.

### **b) a estratégia de capacitação**

A estratégia de capacitação deve buscar, primordialmente, a eliminação das diferenças entre o perfil observado e o desejado para o quadro de pessoal da instituição, definido a partir de seus objetivos e metas. Desta forma, o principal insumo para a política de capacitação corresponde às informações consolidadas sobre as competências do quadro atual de servidores e as desejadas para a realização dos diversos processos de trabalho. Com base nas mesmas, deve-se elaborar um cronograma de metas de capacitação para cada servidor e definir possíveis estratégias para alcançá-las (como, por exemplo, formatos diversos de ações de treinamento). Estas informações também deverão ser posteriormente consolidadas.

A capacitação deve estar fortemente direcionada para a qualificação dos servidores nos aspectos necessários ao alcance do perfil desejado para a realização dos objetivos da instituição, além de se preocupar com questões como qualidade de vida e disseminação de princípios éticos.

A definição dos planos de capacitação deve utilizar, como insumo para o desenho das ações previstas, as avaliações de desempenho realizadas pelos servidores, nas quais serão detectadas as suas deficiências e as necessidades de treinamento, bem como as competências já existentes. Os resultados das ações de capacitação, por sua vez, também devem ser avaliados através do desempenho de seus funcionários e do cumprimento das metas estabelecidas.

Estas informações deverão ser organizadas em um sistema informatizado que identifique as competências atuais, desejadas, os resultados das avaliações de desempenho e as necessidades de treinamento para cada servidor, a fim de possibilitar o desenho de uma estratégia de capacitação individualizada (negociada entre a chefia e o funcionário) que, consolidada posteriormente, e considerando diversas técnicas possíveis de aprendizagem, resulta na política de capacitação adotada pela instituição.

Há uma política de capacitação em curso, estabelecida através de decreto, baseada em princípios adequados à sistemática de planejamento da força de trabalho, que deve ser incorporada a este processo pelos órgãos.

### **c) a estratégia de redistribuição ou realocação**

O principal insumo para a definição de uma estratégia de redistribuição ou realocação é a consolidação das informações referentes aos servidores cujo perfil é mais apropriado ao desempenho de tarefas diversas das que estão realizando no presente e aos eventuais excessos de pessoal detectados na comparação entre o quadro atual e o necessário para a realização dos diversos processos de trabalho da organização. A análise destas informações permite o estabelecimento de prioridades, via de regra para as áreas que apresentam as maiores distorções, e um cronograma de metas para uma política que

possibilite a transferência das pessoas entre áreas e organizações com a finalidade de aprimorar o perfil da força de trabalho em seus aspectos qualitativos e quantitativos.

A realocação é um instrumento que pode ser utilizado quando há pessoas cujo perfil demonstra que sua atuação seria mais eficiente em outro setor ou há um desequilíbrio na distribuição quantitativa das pessoas entre as diversas áreas (algumas podem apresentar escassez e outras, excesso), considerando, também neste caso, a adequação do perfil do servidor à área para a qual será transferido. A redistribuição, por sua vez, corresponde à transferência de servidores entre órgãos e regiões.

São instrumentos alternativos ao recrutamento quando viáveis e passíveis de apresentar resultados tão satisfatórios quanto a contratação de novos servidores, a um custo menor.

As duas situações podem implicar em resistências por parte do servidor a mudanças, notadamente no segundo caso e, principalmente, se demandar a sua mudança de região de domicílio. É importante que tanto a urgência como a conveniência desta decisão sejam discutidas com o servidor e lhe sejam oferecidos mecanismos de incentivo para a transferência, pecuniários ou não.

Quando a realocação ou redistribuição for devida, basicamente, a um grande desequilíbrio no quantitativo de servidores ou à extinção de um órgão ou setor do mesmo, é pouco provável que o perfil da maioria dos servidores transferidos seja adequado ao desempenho das funções de suas novas áreas de atuação. Neste caso, o processo de redistribuição deve ser acompanhado da capacitação dos mesmos.

#### **d) a estratégia de retenção de pessoal**

Uma política de retenção de pessoal envolve primordialmente a definição de incentivos representados não apenas por aspectos monetários, mas também pelo reconhecimento ao bom desempenho e pela existência de um sistema de desenvolvimento de pessoal fortemente baseado no mérito. Assim, algumas questões devem ser consideradas em relação a este tópico:

- os mecanismos de progressão, melhorias salariais, avaliação e capacitação devem estar intensamente associados entre si e ao mérito e, por consequência, à contribuição do funcionário aos resultados da organização;

- o ambiente de trabalho deve ser agradável, bem como deve existir um equilíbrio entre lazer e atividades profissionais para o servidor;

- as principais contribuições dos empregados à instituição devem ser reconhecidas;

- na medida do possível, alguns benefícios e recompensas devem implicar em ganhos pecuniários, como mecanismos de remuneração indireta;

- a movimentação interna e a maior autonomia para a realização das tarefas podem ser adotadas como possíveis formas de recompensa não pecuniária;

- o sistema de avaliação de desempenho deve ser justo e contínuo;

- os servidores devem ter conhecimento das possibilidades de desenvolvimento profissional e das competências requeridas; os meios para adquiri-las devem ser disponibilizados;

- pesquisas de satisfação dos empregados e entrevistas de desligamento podem auxiliar a detectar falhas e apontar correções para a estratégia de retenção de funcionários.

### **2.3. DEFINIÇÃO DOS CUSTOS DE IMPLEMENTAÇÃO**

O cronograma de execução do plano deve ser fortemente correlacionado à disponibilidade orçamentária, devendo considerar todas as fontes e estimativas de despesas previstas nas ações do plano.

### **2.4. DEFINIÇÃO DE METAS E RESPONSÁVEIS PELA SUA EXECUÇÃO**

Um planejamento da força de trabalho bem estruturado também deve definir metas com indicadores de resultados e responsáveis pela sua execução.

Alguns exemplos de indicadores:

- funcionários efetivamente treinados em relação à programação inicial
- número de vagas ofertadas e preenchidas
- nível de satisfação dos empregados
- evolução dos resultados das avaliações de desempenho dos funcionários
- e, o mais abrangente, porém também mais relevante, a melhoria dos resultados da instituição

### **3. COMUNICAÇÃO INTERNA DO PLANO**

Uma comunicação eficiente do plano é fundamental para obter apoio dos sustentadores, das lideranças informais e dos empregados durante sua elaboração e execução. A informação reduz as resistências e contribui para debelar as avaliações equivocadas sobre os objetivos do plano.

### **4. EXECUÇÃO DO PLANO**

O processo de implementação do plano pode se iniciar pelas áreas em que forem detectados os maiores desequilíbrios ou em que for previsto um número maior de vacâncias no futuro que possam resultar em significativa escassez de pessoal.

## 5. MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E REVISÃO DO PLANO

A avaliação implica em revisão sistemática e periódica do plano e ajustes, quando necessários, em relação a mudanças na missão, objetivos e competências desejadas da força de trabalho. Os pontos fortes e fracos devem ser analisados, o que poderá propiciar a definição de mudanças e a identificação de ações de capacitação direcionadas aos seus gestores para possibilitar o aprimoramento do plano.

Alguns questionamentos devem, dentre outros, constar do processo de avaliação do plano:

- o rol de competências desejadas permanece válido ?
- as estratégias de recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção estão surtindo os resultados esperados ?
- existe alguma restrição orçamentária, processo de reestruturação ou expansão da organização ou de uma atividade específica que possa vir a alterar o quantitativo e o perfil desejado da força de trabalho definidos inicialmente ?
- as constantes mudanças organizacionais e nos processos de trabalho são suficientemente significativas para demandar alterações no planejamento da força de trabalho ?

**PARA FINALIZAR**, a metodologia apresentada evidencia que a elaboração do planejamento da força de trabalho não é um processo estático mas, pelo contrário, deve ser renovado permanentemente em função das mudanças que ocorrem na instituição, sob pena de tornar-se inócuo. Assim, uma vez que uma organização adote esta sistemática, deve torná-la permanente, revisando-a constantemente. Sem dúvida é uma tarefa árdua, mas que em contrapartida poderá apresentar resultados significativos para a instituição.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)