

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

KEDYSON BRUNO DE SOUZA FERREIRA

GESTÃO DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO:  
aplicação em uma Organização Militar da Marinha do Brasil

Rio de Janeiro

2022

KEDYSON BRUNO DE SOUZA FERREIRA

GESTÃO DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO:  
aplicação em uma Organização Militar da Marinha do Brasil

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CF (IM) Leonardo Freitas do Amaral

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2022

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente a Deus, pelo seu infinito amor, bondade e misericórdia, sempre presente em todos os momentos da minha vida. À Nossa Senhora de Nazaré, por fazer-me sentir acolhido em seu manto sagrado, mantendo a fé sempre acessa em meu coração.

À minha mãe Eliete, grande responsável pela minha formação, sua dedicação a família sempre foi exemplo em vida. Ao meu pai Jorge, com quem aprendi a ter humildade em todos os momentos da vida. E à minha saudosa tia-mãe Neth, responsável pela minha educação, nunca irei superar a sua partida.

À minha amada esposa Karolina, minha fortaleza, meu eterno e infinito amor. Obrigado por estar sempre ao meu lado, nos momentos bons e ruins. Com seu apoio, compreensão e, principalmente, parceria, tudo se torna muito mais fácil.

À minha filha Bruna, motivo do meu viver. Obrigado por todo seu amor e por estar sempre ao meu lado. Espero sempre te orgulhar e me tornar um pai cada vez melhor.

Ao CF(IM) Amaral, meu orientador, por sua disponibilidade, pela sua paciência e pelos seus conhecimentos transmitidos, que me permitiram concluir este trabalho.

Ao Centro de Intendência da Marinha em Niterói, na figura do Diretor e Vice-Diretor, por terem autorizado a realização desta pesquisa na OM, e ao CC(IM) Sérgio Almeida, pela colaboração inestimável na realização desta pesquisa e pela amizade.

Ao meu amigo CC(FN) Sena, pela amizade de longa data, pelo apoio e incentivo fundamentais para superar os dois últimos anos de estudo.

Por fim, mas não menos importantes, agradeço a todos que torcem por mim e aqueles que direta ou indiretamente contribuíram no desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

Ao confrontar os desafios impostos no mundo cada vez mais volátil, buscando por melhores soluções, este estudo mostra-se relevante na medida em que demonstra o potencial estratégico que a Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho acrescenta à Organização que o utiliza. Como desenho de pesquisa para a construção deste trabalho, foi utilizada uma revisão bibliográfica. Dessa forma, esta dissertação tem como propósito estudar a Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho, seus impactos e benefícios em uma Organização Militar. Assim, o desenvolvimento do trabalho apresenta a seguinte questão principal: de que forma a Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho pode contribuir para a otimização da produtividade no Centro de Intendência da Marinha em Niterói, reduzindo o impacto perante a redução de pessoal imposta pelo cenário atual. Para responder à questão, apresentou-se uma contextualização do tema Gestão de Pessoas, conceituando Gestão Estratégica de Pessoas, Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho. Após, descreveram-se os principais métodos de dimensionamento até chegar no método da Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho, em que a metodologia foi explicada, executada no setor escolhido da Organização Militar e, depois, debateu-se suas principais vantagens estratégicas. Ao final da dissertação, além de concluir-se que a metodologia escolhida é totalmente aderente e adequada às características militares, contando com uma fácil execução e tendo um grande potencial de otimizar a produtividade da Organização Militar, são apontados diversos benefícios estratégicos da metodologia, que levam a Organização a outro nível de amadurecimento.

**Palavras-chave:** Dimensionamento da Força de Trabalho. Gestão de Pessoas. Planejamento da Força de Trabalho. Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho. Gestão Estratégica de Pessoas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa de Atribuições por Produto preenchido.....	56
Figura 2 – Parâmetros do DFT utilizados.....	57

## **LISTA DE TABELAS**

1 – Principais métodos utilizados para definição do dimensionamento.....	24
2 – Proposta de alocação de Força de Trabalho.....	46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF –	Administração Pública Federal
CeIMNi –	Centro de Intendência da Marinha em Niterói
CM –	Comandante da Marinha
DASP –	Departamento Administrativo do Serviço Público
DFT –	Dimensionamento da Força de Trabalho
FA –	Força Armada
FT –	Força de Trabalho
GC –	Gestão de Competências
GDFT –	Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho
GEP –	Gestão Estratégica de Pessoas
GP –	Gestão de Pessoas
MAP –	Mapa de Atribuições por Produtos
MB –	Marinha do Brasil
OM –	Organização Militar
PFT –	Planejamento da Força de Trabalho
RH –	Recursos Humanos
RM2 –	Reserva Militar de 2ª Classe
RM3 –	Reserva Militar de 3ª Classe
TTC –	Tarefa por tempo certo
LRF –	Lei de Responsabilidade Fiscal
FGS –	Fator Geral de Segurança
OMAp –	Organização Militar Apoiada

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>11</b>
2.1	Administração pública no Brasil .....	11
2.2	Histórico da evolução da Gestão de Pessoas .....	13
2.3	Gestão Estratégica de Pessoas .....	15
2.4	Planejamento da Força de Trabalho .....	16
<b>3</b>	<b>DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO</b> .....	<b>20</b>
3.1	Desenvolvimento do Dimensionamento da Força de Trabalho .....	22
3.2	Métodos de Dimensionamento da Força de Trabalho .....	24
3.3	O DFT baseado na ferramenta do MAP .....	29
3.3.1	Fase 1: Planejamento .....	30
3.3.2	Fase 2: Preparação .....	31
3.3.3	Fase 3: Coleta .....	31
3.3.4	Fase 4: Processamento dos dados .....	32
3.3.5	Fase 5: Análise dos dados .....	33
3.3.6	Fase 6: Conclusão .....	33
3.3.7	Fase 7: Gestão .....	34
3.4	A Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho .....	36
<b>4</b>	<b>APLICAÇÃO DO DFT BASEADO NO MAP PARA O CEIMNI</b> .....	<b>40</b>
4.1	Organização Militar escolhida: características e justificativa da escolha .....	40
4.2	Procedimentos realizados .....	42
4.3	Resultados obtidos .....	45
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>52</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>56</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O mundo está em constante mudança. A rapidez e a intensidade dessas mudanças são reflexos de vários fatores – econômicos, tecnológicos, sociais, culturais, legais, políticos, demográficos e ecológicos – exigindo novas adaptações no mundo do trabalho, seja ele público ou privado. Nesse dinâmico e mutável contexto, as organizações buscam melhorar os seus desempenhos, alcançar melhores resultados e investir nas pessoas, assim como na identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

Em consequência a essas mudanças, os gestores necessitaram, e até hoje necessitam, utilizar ferramentas da Gestão de Pessoas, como o Planejamento da Força de Trabalho (PFT), a fim de fazer as adequações necessárias para as suas Organizações, segundo as exigências do contexto em que estão inseridas.

A integração, como um processo contínuo de avaliação das necessidades presentes e futuras de pessoal, é o grande desafio que as Organizações enfrentam para sobreviverem. Desafio no que tange, principalmente, a colocar as pessoas certas nos lugares corretos, ou seja, obter a quantidade ideal de pessoas com as competências que a tarefa exige em cada setor da Organização, de forma a otimizar processos e a melhorar a utilização dos recursos humanos.

Face ao exposto, a Marinha do Brasil (MB), como parte integrante desse ambiente e a fim de manter-se alinhada com as demandas do país, não poderia ficar à parte de tais mudanças. É neste contexto que observamos a necessidade de redução de pessoal na MB, que tem sido uma realidade nos últimos anos e se prolongará pelos próximos anos. Diante desse contexto, no ano de 2017, ao emitir o Memorando nº 2/2017, o Comandante da Marinha (CM) determinou a diminuição nos quadros de pessoal de 1.000 militares em 2018 e,

a partir daquela data, de 800 a cada ano até 2030. O Memorando nº 2/2017 foi revisado em 2021 pelo Memorando nº 4/2021, reforçando a necessidade de redução de efetivo e racionalização do emprego da força de trabalho, por meio do aprimoramento dos processos finalísticos, gerenciais e de apoio.

Tal medida foi corroborada ainda mais, quando do compromisso assumido pela MB com a redução do efetivo das Forças Armadas (FA), após a Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019, que alterou o Estatuto dos Militares e outros diplomas legais com vistas a reestruturação da carreira militar e dispôs sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares, dentre outras providências. Além do previsto no Memorando nº 6/2019 do CM, que apresentou como Diretriz Preliminar a pauta de prosseguir na redução do quantitativo existente de pessoal na MB, com redução dos cargos e incremento da quantidade de Oficiais e Praças Temporários (RM2 e RM3) e TTC.

Portanto, tornou-se imperativo que ações efetivas deveriam ser implementadas para alcançar este objetivo de forma segura e planejada, buscando minimizar os impactos dessa redução no cumprimento da missão institucional da MB. Soma-se a tal fato, a questão de cada vez mais tarefas serem atribuídas à Força, pelos mais diversos motivos que vão desde a necessidade de criação de Organizações Militares (OM) bem específicas para tratarem com a profundidade requerida de determinado assunto de relevância à MB, até criação ou aumento de atribuições de OM centralizadoras, com o intuito de centralizar tarefas administrativas comuns à determinado grupo de OM, deixando-as mais focadas em sua missão principal.

Face ao exposto, é fundamental estudarmos maneiras de otimizar as tarefas realizadas pela Força de Trabalho (FT), como técnicas de Dimensionamento da Força de

Trabalho (DFT), pois somente assim será possível atender a demanda de redução de pessoal sem perder produtividade e sem comprometer o cumprimento da missão da OM.

Dessa maneira, a presente pesquisa irá estudar a Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho (GDFT), seus impactos e benefícios em uma Organização Militar.

Para isso, o nosso propósito é responder de que forma a GDFT pode contribuir para a otimização da produtividade no Centro de Intendência da Marinha em Niterói (CeIMNi), reduzindo o impacto perante a redução de pessoal imposta pelo cenário atual.

Para atingir o referido propósito, organizamos a pesquisa em cinco capítulos, sendo três de desenvolvimento, além da introdução e das considerações finais. No segundo capítulo, será abordado o histórico do tema Recursos Humanos (RH) com sua evolução até se tornar o que chamamos hoje de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), enfatizando a importância fundamental do PFT. No terceiro capítulo, realizaremos um estudo sobre o DFT, ferramenta importante do PFT, em que mostraremos os principais métodos existentes e, após isto, apresentaremos com mais detalhes a técnica escolhida para dimensionarmos um setor da OM escolhida, na qual o conceito de GDFT ganha importância, dada a necessidade de se alinhar o Planejamento Estratégico da Organização e Gestão de Competências (GC) com o DFT. Já no quarto capítulo, faremos a aplicação do método escolhido, explicando os procedimentos realizados e os resultados obtidos. Por fim, no quinto capítulo, iremos expor as principais conclusões levantadas, limitações do presente trabalho e sugestões para trabalhos futuros. Mostraremos, também, a importância do assunto para a MB.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Marinha do Brasil (MB), como Força Armada singular, integrante do Ministério da Defesa, faz parte da Administração Pública Federal (APF). A MB é composta por diversas Organizações Militares (OM)<sup>1</sup>, e algumas destas são unidades administrativas<sup>2</sup>. Desta forma, podemos relacionar a MB com a temática que ora se inicia. Para tal, estruturamos este capítulo em quatro seções: na primeira, falaremos sobre a APF no Brasil; na segunda, um breve histórico sobre a evolução da Gestão de Pessoas com ênfase no Brasil; na terceira, apresentaremos a importância da Gestão Estratégica de Pessoas; na última seção, descreveremos o Planejamento da Força de Trabalho (PFT), destacando sua importância no Planejamento Estratégico da Organização.

Portanto, com o objetivo de auxiliar na compreensão do tema deste trabalho, este capítulo tratará de conceitos importantes, quanto a questão referente à Gestão de Pessoas, mais especificamente, sobre o PFT.

### 2.1 Administração pública no Brasil

Traçando um panorama histórico da construção e do PFT, podemos afirmar que o marco temporal para o surgimento da Administração Pública no Brasil foi a independência brasileira (ANDREWS; BARIANI, 2010; KEINERT, 2007). A partir disto, a estrutura do Estado foi definida por um conjunto de normas e regulamentos burocráticos, onde eram distribuídos desenfreadamente e irracionalmente cargos públicos. Após este primeiro modelo burocrático,

---

<sup>1</sup> Organização Militar – Denominação genérica atribuída à unidade de tropa, repartição, estabelecimento, navio, base, arsenal ou qualquer outra unidade administrativa, tática ou operativa, das Forças Armadas (BRASIL, 2015).

<sup>2</sup> Unidade Administrativa – 1. Organização militar que tem vida autônoma ou semiautônoma. 2. Organização encarregada, por atos legais, da gerência de patrimônio e de recursos creditícios e financeiros a ela especificamente atribuídos (BRASIL, 2015).

surtem as redes de patronagens e as fragilidades do Estado, além de conseqüentes inchaços da máquina pública, em que cargos públicos do mais alto ao mais baixo escalão eram distribuídos por critérios burocráticos, visando interesses diversos, como o patrimonialismo, a corrupção e os apoios políticos (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2014).

Visando a eficiência e mudanças na máquina pública com um caráter técnico-burocrático, surge em 30 de julho de 1938, durante o governo de Getúlio Vargas, o Decreto-Lei nº 579. A partir do Decreto-Lei foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). O DASP foi criado com a atribuição de estudar a estrutura e o funcionamento dos órgãos públicos, além das inter-relações desses órgãos e suas relações com o público, com a finalidade de produzir mudanças. Uma de suas medidas iniciais, foi a de instituir o processo de seleção para entrada no serviço público, além de criar controles para manutenção do sistema de mérito (CARDOSO, 2011).

Mesmo obtendo sucesso na implementação do sistema, o DASP encontrou dificuldades em cumprir suas tarefas, pois continuou sendo manipulado segundo os mais diversos interesses, principalmente quanto ao ingresso no serviço público sem concurso, ocasionado pela criação de agências independentes, autarquias e institutos de seguridade social. Tais contratações de servidores sem concurso eram totalmente legais, pois a admissão de extranumerários e interinos sem concurso estava prevista em lei (CARDOSO, 2011).

Exposto isso, observamos que a falta de PFT, juntamente com a ineficácia do modelo burocrático levaram o governo da época a um total desconhecimento sobre a totalidade dos funcionários públicos. Gerando uma lacuna sobre o quantitativo de servidores e sobre uma possível existência de mão de obra ociosa (ANDREWS; BARIANI, 2010). Na tentativa de solucionar este problema, foi criado o Decreto-Lei nº 200/1967, este Decreto-Lei

tinha como objetivo dar atenção especial à seleção, alocação e distribuição da FT, principalmente a FT ociosa.

O Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que trata da organização da Administração Federal, estabeleceu diretrizes para a Reforma Administrativa e deu outras providências, instituindo as perspectivas para a gestão da FT. O período foi marcado como a Reforma de 1967, essa reforma visava lidar especialmente com as oscilações segundo a demanda e as necessidades de FT. Objetivando reduzir custos orçamentários dentro da administração pública em conjunto com a gestão de RH. Destacamos que foi naquele momento que surgiu a lacuna entre o que se pretendia fazer e a quantidade de RH disponíveis à época.

## **2.2 Histórico da evolução da Gestão de Pessoas**

Os recursos humanos, no decorrer da história, eram considerados como mais um fator de produção entre tantos outros, o que fazia com que os responsáveis pela gestão de serviços não lhes atribuíssem a atenção devida, apesar de serem uma área extremamente sensível, contingencial e situacional (CHIAVENATO, 1997).

Segundo Pereira (2012), a reconstrução do Estado brasileiro viabilizou a competição em nível global, após a reforma gerencial de 1995. Isso fez com que o setor público no Brasil iniciasse um processo de desburocratização do modelo de gestão na administração pública, ocasionando a mudança de gerenciamento dos processos de trabalho nas instituições públicas, tornando-se em uma abordagem mais estratégica aos modelos de gestão, devido a uma maior flexibilidade, descentralização e clareza de objetivos (AZEVEDO; LOUREIRO, 2003).

Como consequência natural de todas estas transformações, observamos um destaque e valorização da área de RH dentro das Organizações, com atribuições e responsabilidades novas, corroborado pela mudança de foco da unidade organizacional, seguida pela evolução de Departamento de Pessoal para uma área de RH e, em seguida, para uma área de GP com um caráter estratégico. Nesse sentido, incorporar atividades estratégicas à unidade e alinhar as políticas e práticas de RH aos objetivos organizacionais são as razões dessa grande mudança (SERRANO et al., 2018).

Um ambiente de inúmeras mudanças demográficas e sociais geram desafios organizacionais para os gestores, desde os anos 1980 (VIACAVA et al., 2004). Dentre essas mudanças, a partir da necessidade real de melhoria na qualidade da prestação de serviços, temos o surgimento da avaliação do desempenho, que passa a tratar da atuação do empregado de acordo com o cargo que ele ocupa, levando em consideração as tarefas que lhe foram atribuídas (LUCENA,1991). Tal avaliação, de perspectiva funcional, apresenta-se como o primeiro passo para promover melhorias no desenvolvimento individual e no desempenho no trabalho, além de oferecer fundamento para uma tomada de decisão (SERRANO et al., 2018).

O foco no alcance de resultados passa a ser cada vez mais exigido pela sociedade ao poder público, fazendo transformações nas Organizações Públicas, que vão desde repensar a forma de gerenciar a quebra de paradigmas, por meio da busca de novas tecnologias, a fim de atender as necessidades do cidadão (SCHKIMANN, 2010).

É neste contexto que o capital humano ganha ainda mais força e se torna fundamental para assegurar o sucesso de programas e projetos dentro das Organizações, pois são as pessoas que gerenciam e operacionalizam os recursos logísticos, patrimoniais e financeiros, necessários para o andamento das ações organizacionais (SILVA et al., 2012).

A GP passa a receber mais destaque devido a esta necessidade de mudança no serviço público, assim:

O desenvolvimento de novas práticas de gestão de pessoas possui como objetivo promover a eficiência e a transparência dos gastos com pessoal e a melhoria do seu desempenho para a atuação mais efetiva do setor público.

Para tanto, deve ser operada uma mudança cultural e institucional na qual a gestão de pessoas seja vista como responsabilidade de todos os gestores da organização e que as unidades de recursos humanos passem a atuar não somente com foco no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, mas sejam capazes de desenvolver processos focados em resultados e de fornecer o suporte necessário para que a organização possa alinhar o perfil e as competências dos servidores às estratégias organizacionais e aos objetivos de governo (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014, p. 1).

Segundo Bergue (2010), a GP no setor público é o esforço voltado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas Organizações Públicas, de acordo com os ritos legais e seguindo as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Veremos a seguir a visão moderna da GP, que combina a utilização de estratégias com a GP para contribuir para uma melhor tomada de decisão, trata-se da GEP.

### **2.3 Gestão Estratégica de Pessoas**

Começaremos com o entendimento de Schkimann (2010, p.19) a respeito do papel estratégico da GP: “A gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos”.

Corroborando a mesma ideia, a GP deve se alinhar à Gestão Estratégica, a Missão e a Visão da Organização, de tal maneira que realmente assuma seu papel de fornecer à Organização o suporte institucional das políticas de governo e os instrumentos de inovação que proporcione os resultados esperados que contribuam para o bom desempenho organizacional (CAMÕES, FONSECA; PORTO, 2014).



Portanto, a GEP é o modelo que se deseja chegar e, ao adotar o caráter estratégico, deve se preocupar em atingir objetivos e metas de curto, médio e longo prazo. Para alcançar esse modelo de gestão, devemos articular o Planejamento de RH; a Gestão de Competências; a Capacitação com base em competência e a Avaliação de desempenho e de competências, pois só assim é possível desenvolver políticas que coadunem o desempenho das pessoas e da organização, preocupando-se com o perfil e o quantitativo adequado ao quadro de pessoal, para realizar atividades que lhe são atribuídas, garantindo o desempenho esperado (SCHKIMANN, 2010).

Em continuação, Schkimann (2010, p.20) estabelece a Gestão Estratégica em subáreas, para que cada subsistema viabilize a integração na Organização produzindo insumos aos outros subsistemas, de forma que

A gestão de competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o Planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por outro lado, a Avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da capacitação continuada (SCHKIMANN, 2010, p. 20).

Portanto, fica evidente o papel estratégico que a GP adquiriu com o passar do tempo, chegando ao ponto de ser essencial para a sobrevivência de uma organização, que deve tomar decisões estratégicas diariamente relativas aos recursos humanos. Quando isso acontece, estamos tratando de GEP.

Após conceituarmos GEP, citando sua evolução a partir da GP, passaremos a abordar o PFT na próxima seção.

## **2.4 Planejamento da Força de Trabalho**

Frequentes alterações no mercado de trabalho e na oferta de trabalho de forma qualitativa e quantitativa afetam à FT (OCDE, 2010). Um número considerado de servidores

públicos foi dispensado de seus cargos ou se aposentaram, devido a um cenário de descontinuidades, ocasionado por reformas administrativas e da previdência, com destaque a setores essenciais para o serviço público. Depois disso, muitos órgãos ficaram durante algum tempo sem autorização para realizar concurso público para incorporação de pessoal (ALMEIDA, 2016).

Com o propósito de promover a melhoria dos serviços prestados ao cidadão, o governo tomou providências, para determinados setores avaliados prioritários, a fim de dar continuidade à agenda de profissionalização, substituindo terceirizados e viabilizando a permanência de talentos, utilizando um novo padrão de salário, aumento de gratificações e fomentando a capacitação (BRASIL, 2010).

Um dos componentes de controle dos gastos público é o controle nos níveis de emprego no serviço público. Sendo assim, ressalta-se a importância da Gestão da FT para o Governo Federal, dado que ela proporciona o controle desses gastos com a finalidade de manter um quadro que atenda as demandas dos órgãos e ao mesmo tempo adequar-se às restrições orçamentárias (BRASIL, 2010).

O mencionado controle acontece em todos os níveis de governo (Federal, Estadual e Municipal) e, por consequência, em todos seus respectivos órgãos setoriais. A Lei Complementar Federal nº 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), trata da regulamentação da Constituição de 1988, no que tange à tributação e orçamento (SILVA et al, 2012). O gasto desenfreado dos entes federativos com pessoal ao final da década de 1990, consumia grande parte de suas receitas, o que demonstrava a falta de um planejamento adequado, motivo pelo qual a LRF estabeleceu limite para este tipo de gastos, focando em normas de finanças públicas direcionadas para a responsabilidade na gestão fiscal (SILVA et al., 2012).

Portanto, percebemos que as constantes restrições orçamentárias, de certa forma, impulsionaram os órgãos na busca por soluções. Nesse sentido, o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de técnicas de planejamento de pessoal se tornaram fundamentais. Assim, Rocha e Morais (2009) definem o PFT da seguinte forma:

O planejamento da força de trabalho busca estimar o quadro ideal de pessoal de uma organização, de uma área ou que efetuam determinado processo de trabalho, incluindo a definição das habilidades, das experiências e dos conhecimentos e atitudes adequadas para o desempenho das tarefas requeridas, de forma a contribuir para o alcance das metas e o sucesso da organização (ROCHA; MORAIS, 2009, p.3).

Adicionalmente, temos que o PFT é um processo contínuo de avaliação das necessidades de provisão e adequação de pessoal, que considera aspectos quantitativos e qualitativos para a composição do quadro e o perfil desejado. Dessa forma, deve compreender um conjunto de procedimentos necessários para estimarmos as necessidades futuras de pessoal e, principalmente, deve estar alinhado ao Planejamento Estratégico da Organização com o apoio da alta direção (ROCHA; MORAIS, 2009).

Esse planejamento deve atender a todas as perspectivas, tanto a da Organização, quanto a dos trabalhadores. Nesse sentido, Alis et al. (2012) define:

Uma atividade que está na base e que reúne diversas outras atividades de modo a permitir aos dirigentes colaborativamente com os demais níveis hierárquicos, identificar, analisar, avaliar e prever as necessidades de uma organização no que dizem respeito aos efetivos de pessoal, que darão resposta de forma simultânea aos objetivos específicos dos trabalhadores, assim como da organização, com base em estratégias de curto, médio e de longo prazo (ALIS, et al., 2012, p. 83).

As diversas reformas ocorridas no Estado brasileiro provocaram um processo de descontinuidade no PFT, pois não era possível visualizar nitidamente uma metodologia para ser utilizada na gestão desse planejamento. A solução encontrada pelo governo do Brasil foi a de realizar um acordo de cooperação técnica com a União Europeia, com o objetivo de modernizar e reformar a Administração Pública, respaldada em experiências de sucesso naqueles países. Estamos tratando do projeto “Fortalecimento da Gestão Pública”, em que a

GP é um dos seus principais componentes. E, dentro da área de GP, encontramos o PFT, como uma de suas preocupações.

É a necessidade de manutenção ou diminuição dos gastos públicos que norteia o PFT para a maioria dos países. Para o Brasil, essa preocupação com o acompanhamento do aumento ou diminuição da força de trabalho é realizada por meio de métodos quantitativos. Planejar uma FT adequada a uma instituição requer uma análise sistemática de avaliação de necessidades atuais e futuras, não apenas do quantitativo de pessoal, mas também da composição de perfis, inclusive com definições das estratégias e ações necessárias à viabilização de metas (REIS et al., 2015).

O planejamento adequado de pessoal, também conhecido como DFT é uma das atividades estratégicas da área de GP que mais se destaca nas Organizações Públicas (LUCENA, 2001). Dado que o dimensionamento visa maximizar a produtividade da Organização, em contextos cada vez mais constantes de contingenciamento de recursos financeiros e, como consequência, de redução da quantidade de concursos públicos, destaca-se a função de PFT (SERRANO et al., 2018).

Portanto, a forma de executar o adequado PFT, perpassa por meio de ferramentas como o DFT. Existem atualmente diversos métodos para dimensionar a FT, cada qual com suas características que se encaixam melhor a determinada situação do que a outra. Sendo assim, no próximo capítulo, apresentaremos alguns métodos de DFT e detalharemos mais o método escolhido que será aplicado na OM selecionada.

### **3 DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO**

A Gestão de Pessoas possui diversas ferramentas estratégicas, entre elas encontramos o Planejamento da Força de Trabalho que visa sustentar a pluralidade e a quantidade de indivíduos com o perfil profissional adequado, designados nos lugares previstos e ajustados ao longo do tempo para realizar as entregas em curto e longo prazo. É nesse contexto que surge o Dimensionamento da Força de Trabalho, sendo utilizado como ferramenta de gestão para realização do PFT.

O DFT é uma ferramenta da gestão organizacional que visa solucionar um problema de gerenciamento, estimando o quantitativo e qualitativo ideal de pessoas para realizar um determinado trabalho, uma determinada demanda. O DFT não tem uma teoria específica, mas tem métodos e diferentes modelos que são utilizados para a solução de um problema. Esse dimensionamento busca a otimização da eficácia, além da redução de custos operacionais. O DFT também determina a categoria profissional e o número de pessoas necessárias para realizar o serviço, além de analisar sobre a necessidade de investimentos na formação profissional e na infraestrutura de equipamentos (VIANNA et al., 2013).

A todo instante, novos e maiores desafios são impostos aos gestores públicos que trabalham com o PFT no serviço público pois, devido às demandas governamentais, existe a necessidade de que a FT seja menor e com foco principal na entrega dos resultados, e não exclusivamente na gestão de políticas (DICKINSON; SULLIVAN; HEAD, 2015). Utiliza-se o DFT mais frequentemente em indústrias que possuem linha de produção bem específica e em ambientes com profissões regulamentadas, por exemplo em hospitais e centros de saúde (ANTUNES; COSTA, 2003).

Em uma Organização, constantemente devem ser tomadas decisões sobre a quantidade da FT, onde e quando alocá-la. Destacamos que são decisões interdependentes e distintas e fazem parte das estratégias do PFT. Alocar está relacionado a questões de definição de turnos ou tarefas, já dimensionar tem como finalidade específica estimar quantitativamente a FT.

Uma combinação de dimensionamento com alocação também é possível. Contudo, a maioria dos modelos de alocação da FT utiliza quantidades de pessoas predeterminadas para o processo de alocação (LI; CHEN; CAI, 2007). Esta utilização em conjunto, a princípio, parece ser a mais lógica, porém é exatamente por terem métodos diferentes e o problema ser bastante complexo, utilizá-los separadamente a fim de cada um auxiliar em soluções mais específicas para cada objetivo, é muito mais interessante para o PFT (SERRANO; MENDES; ABILA, 2019).

É nesse contexto que Ferreira, Serrano e Mendes descrevem o DFT como técnica que se apresenta dentro do PFT, fornecendo subsídios para a tomada de decisão, conforme vemos a seguir:

Isto posto, o DFT se torna uma técnica que se insere no PFT para tomada de decisão, ou seja, faz-se a comparação das necessidades futuras das unidades organizacionais, seja no curto, médio ou longo prazo, com sua situação atual, em termos de pessoal alocado. Tal comparação tem como objetivo fornecer à administração a diferença entre o quantitativo e o perfil de profissionais adequados ao alcance de seus objetivos estratégicos e seu quadro atual. Essa diferença deverá ser reduzida e suas características nortearão medidas de ajuste, tais como contratação, realocação, qualificação, demissão, entre outras (FERREIRA; SERRANO; MENDES, 2022, p. 124).

Ao se falar de DFT, estamos lidando com técnicas quantitativas, que nos auxiliam para estimar um número (dimensão), e indicadores de FT para determinada tarefa. Logo, devemos ressaltar que não podemos falar em dimensionamento qualitativo ou com o uso de técnicas qualitativas (SERRANO; MENDES; ABILA, 2019). Por conseguinte, devemos ter metodologias de trabalho totalmente ajustadas à realidade da organização por meio da

otimização delas, com eliminação das etapas sobrepostas ou desnecessárias (retrabalhos) e “desburocratizando” o que for possível. Adicionalmente, a aplicação de elementos qualitativos trata meramente de aspectos da qualidade do atendimento ou do resultado, quando na verdade deveria se basear em práticas metodológicas de pesquisa e possuir um escopo ou objetivo claro (INOUE; MATSUDA, 2010).

Face ao exposto, não há conclusões exatas sobre o conceito de dimensionamento qualitativo, apenas há certeza de que muita desmotivação é causada devido ao tamanho da equipe e a sua distribuição de responsabilidades, com impacto inclusive no desempenho. Não é um agregado de competências individuais que compõe a dimensão ideal de uma unidade, mas sim a resultante do esforço conjunto e influenciado por variados fatores individuais, grupais ou organizacionais. Assim, acrescentar um trabalhador não nos leva necessariamente a um aumento proporcional na eficiência da produção (POWELL; SCHMENNER, 2002; TOHIDI; TAROKH, 2006).

Portanto, temos que a temática é complexa para ser respondida somente com mapeamentos. Analisar questões de qualidade de vida no trabalho, satisfação, bem-estar, fatores socioeconômicos e utilizar ferramentas de gestão de desempenho e treinamento, é essencial para explicar e identificar outros determinantes da efetividade de unidades de trabalho (FERREIRA; SERRANO; MENDES, 2022).

### **3.1 Desenvolvimento do Dimensionamento da Força de Trabalho**

Antes de analisarmos alguns dos métodos de DFT existentes, apresentaremos o seu desenvolvimento desde o seu início até os dias atuais.

A força de trabalho já era mensurada desde o século passado, em meados de 1914, quando Henry Ford e Frederick Taylor criaram métodos para analisar a eficiência e a dinâmica

da produtividade nas indústrias. O primeiro método utilizado foi chamado de Taylorismo, criado por Frederick Taylor, em que era utilizada a observação empírica para mensurar o tempo necessário para a realização de uma determinada tarefa. Após tal modelo, veio o Fordismo, criado por Henry Ford, com enfoque na padronização de produção em massa.

Uma evolução nas metodologias de DFT ao longo dos últimos anos tem sido observada, onde mudanças substanciais e agregação de outros aspectos para definição dos quadros de pessoal nas organizações foram notadas. Dessa forma, com o passar do tempo, o DFT tornou-se relevante no âmbito das práticas de RH, principalmente no subsistema de planejamento em que são incluídas metodologias para organizar a FT dentro dos cargos (MARINHO; VASCONCELOS, 2007).

As Organizações, sejam elas públicas ou privadas, já observaram a importância de alocar devidamente suas equipes de trabalho, levando em consideração competências, compatibilidades e habilidades necessárias para exercer uma determinada função. Buscando realizar suas tarefas segundo a visão e a missão da Organização (SERRANO et al., 2018). Sendo assim, o DFT tem ampliado a sua importância no meio organizacional, pois ele fornece diversas informações relevantes como estimativa de investimentos em formação e capacitação de pessoal, ocupação de espaço físico e aquisição de equipamentos adequados para o melhor desenvolvimento da FT (VIANNA et al, 2013).

Corroborando a complexidade citada, essa atividade tem sido executada de forma empírica na maior parte dos casos, sendo fundamentada na percepção dos chefes, nas negociações com a administração e nas tentativas sucessivas de erros e acertos, que nos mostram resultados muito questionáveis, seja da perspectiva da organização quanto da perspectiva dos empregados (MARCONI, 2004). Cabe destacar que a maior dificuldade do planejamento do DFT é a previsão da quantidade de funcionários necessários, principalmente



em um ambiente de incerteza em que as organizações necessitam contratar pessoal para executar demandas cuja ocorrência pode ser incerta.

Com respeito aos estudos específicos, nos deparamos com pouca produção científica sobre DFT no Brasil, de tal forma que a maior concentração está na área de assistência à saúde. Nesses ambientes hospitalares, os modelos matemáticos mais complexos têm sido gradativamente mais utilizados, pois representam melhor a demanda dos trabalhadores da área de saúde (VIANNA et al., 2013).

### 3.2 Métodos de Dimensionamento da Força de Trabalho

Após discorrermos sobre o desenvolvimento do DFT, descreveremos a partir de agora sobre os principais métodos existentes de DFT, conforme podemos observar na tabela ilustrativa abaixo:

TABELA 1  
Principais métodos utilizados para definição do dimensionamento

(Continua)

Método	Ano	Tipo de modelo/ modelagem	Variáveis consideradas
Gaidzinski	1998	Modelo Algébrico Simplificado	Quantidade total de pessoas de enfermagem; categoria profissional; quantidade de pacientes; tipo de cuidado requerido pelo paciente; tempo diário de trabalho; produtividade média; folgas semanais; férias; feriados; ausências não previstas e dias de funcionamento da unidade.
Teoria de Filas	1975	Modelo Paramétrico	Ritmo médio de chegada do usuário no sistema; quantidade de profissionais; ritmo médio de atendimento no sistema; quantidade média de clientes no sistema; probabilidade de ocupação da fila; probabilidade de o sistema estar vazio; tempo médio de permanência na fila.
Modelo de Programação Inteira	2007	Modelagem não Paramétrica	Tempo gasto para realização das tarefas; custo de realização da tarefa; alocação do profissional na tarefa.
Componentes Demográficos	2008	Modelagem não Paramétrica	Profissionais ativos, imigrantes e emigrantes; sexo dos profissionais; novos registros nos conselhos profissionais.

TABELA 1  
Principais métodos utilizados para definição do dimensionamento  
(Conclusão)

Método	Ano	Tipo de modelo/ modelagem	Variáveis consideradas
Marinho e Vasconcelos	2007	Modelos Algébricos	Duração da tarefa em minutos; produção por dia em quantidades; total de dias trabalhados no mês.
Modelos hospitalares	2000	Modelo Algébrico	Número de leitos; horas exigidas por profissional por leito; jornada de trabalho semanal; taxa de ocupação dos leitos; índice de segurança técnico (faltas, férias, entre outros).

Fonte: SERRANO et al., 2018.

O “Método Gaidzinski et al. (1998)” é utilizado para dimensionar quantitativo de profissionais de enfermagem em unidades hospitalares, baseado na resolução do Conselho Federal de Enfermagem nº 189/96. Nesse modelo, são consideradas no cálculo do quantitativo de pessoal, variáveis como: carga média de trabalho da unidade; tempo efetivo de trabalho da unidade; distribuição percentual dos profissionais; e índice de segurança técnica (folgas semanais, férias por ano, absenteísmo) (GAIDZINSKI, 1998).

Diferentemente do primeiro método descrito, a “Teoria das Filas” é um método analítico que utiliza o modelo de otimização, abordando e avaliando as características do processo por meio de fórmulas matemáticas, levando em consideração as variáveis, conforme a TAB. 1. A ideia central é permitir o dimensionamento da oferta de profissionais com o propósito de atender uma demanda. Essa teoria tem sido amplamente utilizada para responder às mais variadas perguntas de pesquisa desde a eficiência da utilização de navios em um terminal marítimo (CAMELO et al., 2010) até alocação de funcionários em uma loja (FIGUEIREDO; ROCHA, 2010).

O “Modelo de Programação Inteira” utiliza também a modelagem não paramétrica e dimensiona o pessoal, a partir da utilização ótima dos recursos disponíveis. Para tal, como variável preponderante, utiliza o tempo gasto na execução das atividades, em que

Indicadores de desempenho e mapeamento de processos são as formas de se extrair essa variável. Tal modelo não leva em consideração as variáveis que impactam na produtividade dos recursos humanos, como absenteísmo, feriados, carga efetiva de trabalho, entre outras, distintivamente do modelo de Gaidzinski et al. (1998) (SERRANO et al., 2018). Outras variáveis utilizadas no modelo são o custo de realização da atividade e a alocação do profissional na atividade.

No tocante ao modelo de “Componentes Demográficos (2008)”, este utiliza a mesma modelagem do método anterior. Entretanto, suas variáveis consideradas são os profissionais ativos, imigrantes e emigrantes; sexo dos profissionais; novos registros nos conselhos profissionais. É útil para cálculos de reposição da força de trabalho, porque projetam o número de profissionais de uma faixa etária para os quinquênios seguintes a partir de um determinado, calculando-se um “estoque” de profissionais disponíveis no mercado pelo período de tempo, ou seja, leva-se em conta um conjunto fechado de profissionais ativos (SERRANO et al., 2018).

O modelo de “Marinho e Vasconcelos (2007)”, que utiliza também a modelagem algébrica, tal qual o Modelo de Programação Inteira, estima uma produtividade dos profissionais a partir das seguintes variáveis: duração da tarefa, mensurada em minutos; produção, medida por dia em quantidades; e total de dias trabalhados no mês (ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016).

Quanto aos “Modelos Hospitalares (2000)”, como o próprio nome nos remete, foram desenvolvidos para tratar especificamente de dimensionamento de pessoal para hospitais (PICCHIAI, 1998). Igualmente ao Método de Gaidzinski (1998) que leva em consideração um índice de segurança técnica, mas a produtividade do pessoal é calculada por

meio da carga horária de trabalho por leito/paciente internado (ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016).

Constatamos que os métodos de dimensionamento descritos não incluem atividades de gestão e de apoio das atividades e, por isso, tais quantitativos precisam ser determinados por meio de estratégias distintas. (SERRANO et al., 2018). É nesse sentido que trazemos o método desenvolvido por Leme (2015), no qual ele apresenta a técnica chamada de Mapa de Atribuições por Produto (MAP), que utiliza os princípios do mapeamento de processos, porém de forma mais prática, com o diferencial de ser realizada em menor tempo e integrada a um modelo de Gestão por Competências. Encontramos no trabalho também, um conceito que vai além do DFT, pois transforma a informação estática gerada pelo dimensionamento em uma ferramenta dinâmica, estratégica e que promove uma nova cultura de produtividade na organização. Estamos falando no conceito de Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho.

Antes de conceituarmos GDFT, precisamos mencionar o que é DFT para Leme:

Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é o ato de determinar o quantitativo de pessoal necessário para realizar um conjunto de atribuições em um período mediante uma estrutura, demanda e condições de trabalho conhecidas ou estimadas (LEME, 2015, p. 10).

A partir deste conceito, verifica-se que o DFT possibilita prever o número de servidores, isto é, um valor de referência de profissionais que precisa estar disponível para a realização das atividades de competência de uma unidade administrativa. Após compreendermos a descrição de DFT, podemos entender o que seria GDFT, que é conceituado por Leme da seguinte forma:

Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho (GDFT) corresponde ao gerenciamento das informações apuradas pelo DFT, analisando os fatores quantitativos e qualitativos que geram impactos nos valores de referência atuais e futuros considerados no dimensionamento, provenientes da Demanda e Tendência de Mercado, da Gestão de Processos, do Planejamento Estratégico, da Gestão do Desempenho, da Gestão por Competências, das Políticas de Gestão de Pessoas e

Gestão da Modernização da Organização, gerando condições para que se possa agir proativamente nos pontos de intervenção necessários para o aumento da produtividade e eficiência e efetividade organizacional (LEME, 2015, p. 10).

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

Ao trabalharmos com a GDFT, temos diversos benefícios como: definir o quantitativo de pessoal necessário para compor o quadro de funcionários; prever e antecipar as necessidades de pessoal, quantitativo e qualitativo, para atender às demandas provenientes do Planejamento Estratégico; subsidiar a elaboração de concursos públicos; analisar impactos mediante a mudança de cenário externo (ameaças e oportunidades); subsidiar a área de GP com ações de integração, treinamento e capacitação; criar referências de produtividade dos processos de trabalho; impactar a cultura da produtividade, a partir de padrões de entrega quantitativos e qualitativos desejados e preestabelecidos; contribuir para o Planejamento Estratégico futuro; mitigar riscos, custos e despesas de pessoal; e aumentar a eficiência e a efetividade organizacional (LEME, 2015).

Após conhecermos os principais métodos de DFT, escolhemos o método desenvolvido por Leme (2015), que utiliza como base o MAP e a GDFT para a sua execução. Os motivos para essa escolha, além dos benefícios citados no parágrafo anterior, perpassam pela praticidade de aplicação do método e pelo tempo necessário para conclusão dele. É nesse sentido que passaremos para a próxima seção, em que abordaremos uma breve explicação sobre como aplicar o método escolhido em uma instituição, seja ela pública ou privada.

### 3.3 O DFT baseado na ferramenta do MAP

Após as justificativas da escolha do método de DFT terem sido discutidas na seção anterior, passaremos a detalhar os procedimentos para aplicação dele.

Antes de iniciarmos, cabe ressaltar que o método de DFT, baseado na ferramenta do MAP, tem alguns diferenciais importantes como: ter sido criada levando também em consideração as particularidades do setor público e possuir uma execução lógica simplificada, não sendo necessário o setor possuir o mapeamento de processos elaborado, o que em outros métodos demanda um elevado tempo (LEME, 2015).

Um projeto de DFT apresenta diversos benefícios para a Organização, possibilitando aos gestores, com base em um MAP validado, a: identificar, detalhadamente, quais são os produtos/entregas e atividades de cada unidade administrativa; identificar as competências técnicas ou conhecimentos necessários para cada uma das atividades desempenhadas e o nível de proficiência mínimo nessas competências ou conhecimentos; mensurar a demanda/volume e o tempo gasto em cada uma dessas produto/entrega e atividades; e identificar necessidades pontuais de redesenho de processos (LEME, 2015).

Após isso, realizando uma gestão contínua das informações obtidas com os MAP, os gestores podem tomar decisões gerenciais, tais como: definição objetiva do quantitativo de profissionais necessários para o desempenho adequado das atividades de cada uma das áreas; reorganização interna da mão de obra para atender a demanda; planejamento de concursos públicos e Processos Seletivos Simplificados; planejamento de ações de desenvolvimento dos servidores; estabelecimento de padrões de entrega; e previsão de necessidade de ampliação ou diminuição de equipes com base na expectativa de crescimento ou redução de demanda (LEME, 2015).

Dessa forma, a aplicação da metodologia escolhida, projeto de DFT utilizando o MAP, contribuirá para uma gestão estratégica da FT com uma visão sistêmica dos produtos ou entregas que são gerados pelas áreas envolvidas. Esta técnica de DFT é executada em sete fases, quais sejam: Planejamento; Preparação; Coleta; Processamento de dados; Análise de dados; Conclusão e Gestão (LEME, 2015). A partir de agora, passaremos a descrever brevemente cada fase do projeto de DFT.

### 3.3.1 Fase 1: Planejamento

A primeira fase do projeto consiste na definição de uma série de informações que sustentarão o trabalho, tais como: escopo e cronograma; técnica; parâmetros; infraestrutura e patrocinadores. Portanto, devemos dedicar tempo suficiente nesta etapa, de modo que as informações, definições e decisões sejam tomadas coerentemente (LEME, 2015).

Nessa fase, definimos a amplitude do projeto, ou seja, se será realizado em todo Órgão, em toda Organização ou até mesmo em alguma área ou setor específico. Temos, também, a elaboração do cronograma de todo o trabalho que será realizado durante o projeto de DFT. É o momento de escolhermos a técnica de DFT mais adequada para ser aplicada ao caso, assim como os parâmetros de produtividade devem ter atenção especial. Ainda nessa fase, definimos toda a infraestrutura de apoio ao projeto, como: salas, equipamentos, equipes, formulários, sistemas etc. Além da definição dos patrocinadores, que são fundamentais para estabelecer parcerias entre a alta gestão e os gestores do órgão em questão, de modo a incentivar e encorajar a participação de todos os integrantes do órgão, principalmente durante as etapas de preenchimento e validação dos MAP. Tal patrocínio é essencial para a continuidade, sustentação e perpetuação do projeto no Órgão (LEME, 2015).

### 3.3.2 Fase 2: Preparação

Esta fase é composta por duas etapas: a capacitação da equipe de coleta e a sensibilização dos gestores. A capacitação da equipe de coleta é fundamental que ocorra em grau elevado, pois é esta equipe que coletará todas as informações necessárias para a continuidade do projeto. Essa equipe já capacitada será a responsável pela multiplicação dos conhecimentos técnicos da metodologia de DFT que será aplicada, além dos parâmetros e outras diretrizes, principalmente aos gestores das áreas que estão no escopo do projeto, pois estes últimos serão os responsáveis pelo preenchimento das planilhas do MAP e deverão repassar a técnica para suas equipes. Quanto à sensibilização dos gestores, é fundamental, como mencionado anteriormente, que a alta direção do órgão apresente de forma clara, desde o início, os objetivos do projeto e sua importância para a instituição, atuando verdadeiramente como patrocinador do projeto, pois só assim os gestores se envolverão e apoiarão as ações do projeto de DFT (LEME, 2015).

### 3.3.3 Fase 3: Coleta

É nesta fase que é realizado o preenchimento do MAP, a análise e a validação dos dados levantados. Por isso, é fundamental que seja executada da forma correta, com o objetivo de que o projeto de DFT tenha resultados coerentes com a realidade. Dessa forma, exige grande dedicação do pessoal envolvido, tanto dos responsáveis pelo preenchimento, análise e validação dos MAP, quanto da equipe de coleta e do setor de RH do órgão. Tal sinergia é essencial para que as eventuais dúvidas ou dificuldades na execução da fase sejam sanadas oportunamente, algo natural de acontecer, pois os gestores não possuem costume de realizar este tipo de tarefa. Cuidado especial deve ser dado ao preenchimento dos valores



relativos à demanda e tempo das atividades, pois a tendência natural é que eles sejam preenchidos com valores acima do real, o que resultará em um alto dimensionamento de pessoal. Uma boa prática para se evitar o retrabalho é realizar este preenchimento por partes, primeiramente a identificação dos produtos e atribuições, depois a identificação das competências técnicas e, somente após isso, iniciar a entrada dos dados de demanda e tempo (LEME, 2015).

#### 3.3.4 Fase 4: Processamento dos dados

Esta fase constitui-se efetivamente da aplicação dos cálculos do DFT, mostrando ao final a quantidade de pessoas necessárias para cada MAP, ou seja, calcula-se a quantidade de horas/ano necessárias para o desempenho das atividades que estão sendo objeto do projeto de DFT da organização (LEME, 2015). A fim de permitir os citados cálculos, algumas definições são fundamentais, tais como horas produtivas e horas improdutivas, que conforme Leme (2015, p. 46):

Em linhas gerais, para realizar o DFT é preciso identificar qual será o tempo necessário para realizar o volume de trabalho demandado em uma unidade e dividir pelo total de horas de uma jornada de trabalho de um único colaborador no mesmo período, porém descontando as horas improdutivas, ou seja, o total de horas que não são utilizadas com a finalidade de executar as atividades referentes aos produtos mapeados (LEME, 2015, p. 46).

Nesse contexto, cabe destacar os exemplos de horas improdutivas, pois conforme conceituado acima sabemos que o servidor não passa toda sua carga horária total de um dia voltado, exclusivamente, às atividades sob sua responsabilidade direta. Dentro dessas horas improdutivas, temos: férias, feriados e pontos facultativos, bonificações, capacitação, licenças e afastamentos, absenteísmo, fadiga, tarefas não previsíveis, interrupções, pausas,

paradas forçadas e Fator Geral de Segurança (FGS)<sup>3</sup>. Ressaltamos a questão do FGS, cujo valor depende do quanto as equipes são bem estruturadas e devidamente desenvolvidas, se há muita rotatividade de pessoal no setor e se há muitos servidores que demandam mais tempo para a realização de suas atividades (LEME, 2015).

Nesse momento, podemos realizar o cálculo do DFT, a partir de um MAP preenchido, analisado e validado, sendo possível identificar quantas horas de trabalho são necessárias, por categoria profissional apresentada na coluna “Mão de Obra que pode fazer a Atividade”, para realizar todas as entregas de um setor (LEME, 2015).

#### 3.3.5 Fase 5: Análise dos dados

Nesse momento, devemos realizar uma análise mais aprofundada do FGS, analisando-o com as quantidades calculadas pelo DFT em cada função com os seus parâmetros estabelecidos, a fim de proporcionar a chance de revisar qualquer equívoco ocorrido ou até mesmo indicar alguma ação preventiva dada à sinalização dos componentes do FGS. Também, nessa fase, após a comparação entre o quadro de pessoal atual e o projetado no DFT, devemos realizar uma análise do impacto financeiro na folha de pagamento e no orçamento do órgão (LEME, 2015).

#### 3.3.6 Fase 6: Conclusão

É o momento em que os principais resultados encontrados no projeto de DFT serão consolidados em um relatório conclusivo, que além dos ajustes realizados diante do impacto financeiro abordado na fase anterior, deve conter a definição final das quantidades

---

<sup>3</sup> Fator Geral de Segurança (FGS): é o índice que determina uma carga horária preventiva devido ao turnover (troca de profissionais), tempo de aprendizagem e perfil dos colaboradores (LEME, 2015).

do DFT para cada função. O referido relatório deve conter, no mínimo, os seguintes pontos: Objetivos do projeto; Áreas que participaram do dimensionamento; Taxa calculada ou considerada de licenças/afastamentos; Taxa calculada ou considerada de absenteísmo; Horas produtivas calculadas; Tabela comparando a força de trabalho dimensionada com a força de trabalho atual de cada setor, constando, também, o somatório final; Observações sobre especificidades de cada setor, de forma detalhada; Lições aprendidas e desafios enfrentados; e Conclusão. Também as informações relativas às principais habilidades e conhecimentos necessários para o desempenho adequado das atividades e, até mesmo, informações adicionais úteis para a gestão do dimensionamento, como o quantitativo de servidores com requisitos para aposentadoria em cada setor, podem constar do relatório (LEME, 2015).

Um ponto que merece atenção é quanto às “Observações sobre especificidades de cada setor” pois, apesar de não ser o objetivo de um projeto de DFT, a identificação e proposição de redesenho de processos ou alterações de fluxos de trabalho, tais situações podem surgir durante as análises e validações dos MAP. Isso acontecendo, é de suma importância que esses apontamentos sejam registrados no documento final, assim servirão de subsídios para que a alta gestão do órgão implemente futuramente melhorias nessas áreas específicas, respaldados em fatos pertinentes (LEME, 2015).

### 3.3.7 Fase 7: Gestão

Finalmente, ocorrerá a última etapa do projeto de DFT, que é justamente um dos diferenciais do método. Estamos nos referindo à GDFT, onde passaremos a acompanhar o quantitativo previsto em relação ao realizado no projeto, acompanhar os indicadores dos parâmetros, e ainda, as atualizações de processos e ajustes de tempo (LEME, 2015).

A GDFT, nesse sentido, passa a ser o monitoramento da evolução das ações gerenciais desenvolvidas a partir dos resultados do DFT realizado. Essa fase deve começar pela apresentação dos resultados para os gestores das áreas dimensionadas. É normal haver discordâncias com o resultado do projeto apresentado por parte, principalmente, dos gestores das áreas que, conforme resultado do DFT, teriam que reduzir o quantitativo de colaboradores atual. Cabe lembrá-los que os MAP foram preenchidos por eles mesmos e que o resultado apresentado apenas representa, de forma quantitativa, a necessidade de mão de obra dos setores de acordo com as suas demandas e os tempos necessários para realização de suas atividades. Assim, situações de discrepâncias de valores aparentemente muito grandes deverão ser revisados antes da finalização do relatório final (LEME, 2015).

Após a etapa inicial, a alta gestão da organização passará a propor realocações dos servidores, com base nos resultados do DFT, na priorização de projetos e nas entregas do órgão, além de outras questões estratégicas. Questões de ampliação da FT dependem de muitos fatores, como questões orçamentárias ou fiscais, que podem inviabilizar que sejam realizadas novas nomeações ou contratações. Portanto, a gestão do DFT, nesses casos, será limitada, principalmente, na redistribuição da mão de obra existente de forma a equilibrar a força de trabalho, realocando pessoas de unidades que apresentam superávits para unidades que apresentam déficits. Quando for possível a realização de concursos públicos, nomeações e contratações, para sanar eventuais déficits identificados, o mapeamento de áreas para alocação desse pessoal é executada de maneira mais clara, dessa forma, aperfeiçoando todo o processo de recrutamento e seleção de pessoal do órgão (LEME, 2015).

Outro ponto importante dessa fase é ter conhecimento sobre as habilidades e conhecimentos necessários para a realização das atividades, que podem ser utilizadas como

subsídio para identificar cursos e programas de desenvolvimento necessários para as equipes da instituição, tornando a capacitação de pessoal mais estratégica (LEME, 2015).

Finalmente, a fim de tornar a gestão realizada em uma Gestão Estratégica, os MAP devem ser atualizados, de preferência, anualmente, fazendo com que a metodologia aplicada se consolide e produza resultados efetivos, transformando-se em uma verdadeira estratégia para a organização (LEME, 2015).

### **3.4 A Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho**

Este tema é tão importante que merece uma seção específica para tratarmos sobre ele. Para tal, trabalharemos com mais detalhe a GDFT, focando na sua importância, aplicação e implicações na Gestão Estratégica da Organização.

Após a fase 6 de conclusão do projeto de DFT, de posse do relatório final, temos as diretrizes que nos possibilitam alinhar a FT disponível com as necessidades da Organização. Porém, vivemos hoje em um mundo no qual as mudanças acontecem em uma velocidade cada vez maior. Passamos do mundo VUCA<sup>4</sup> para o mundo BANI<sup>5</sup>, onde ser ágil, estar preparado e reagir adequadamente, é mais do que necessário, é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa ou organização, seja ela pública ou privada. Implica que o DFT recém finalizado poderá ficar totalmente desatualizado em um curto espaço de tempo, estamos

---

<sup>4</sup> A sigla VUCA é utilizada para identificar os termos em inglês volatility, uncertainty, complexity e ambiguity que, em português, significam volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, respectivamente. O termo foi criado pelo Exército dos Estados Unidos, logo após o fim da Guerra Fria, com o propósito de descrever as transformações mundiais ocorridas, quais seriam as possíveis novas dinâmicas e como deveria ser o modo de agir dos militares caso outros conflitos viessem a acontecer (zendesk.com.br).

<sup>5</sup> BANI se refere aos termos em inglês brittle, anxious, nonlinear, e incomprehensible que, em português, significam frágil, ansioso, não-linear e inconpreensível. O termo foi utilizado pela primeira vez, em 2018, pelo antropólogo e futurologista Jamais Cascio, durante um evento organizado pelo Institute For The Future (IFTF)(zendesk.com.br). Para alguns estudiosos, o BANI é uma nova visão que torna o mundo VUCA defasado (www.cortex-intelligence.com).

falando talvez em questão de meses. Daí surge a oportunidade de evoluirmos o projeto de DFT para a GDFT.

Essa evolução do projeto de DFT para a GDFT se dá ao disponibilizarmos um tipo de painel com os pontos que devemos monitorar ou intervir, e, também, que nos permita ajustar parâmetros e indicadores de referência do DFT, tempos e demandas das atribuições, além da própria revisão dos MAP. Podemos chamar esse painel de Mapa de Gargalo, cujo objetivo é proporcionar ao gestor uma visão das áreas que merecem uma atenção especial, com a facilidade de apenas selecionar uma área/setor ou uma unidade e poder ter uma visualização de todos os MAP associados ao que foi escolhido, contendo informações gerenciais como a quantidade de colaboradores atuais, a quantidade dimensionada, percentual de vacância, informações do desempenho da área, o percentual de produtividade e, ainda, a percepção geral do gestor sobre a demanda e estrutura da equipe (LEME, 2015).

Com essa visão do Mapa de Gargalo conseguimos identificar facilmente as áreas com algumas necessidades de acompanhamento ou intervenção. Diversas análises podem ser extraídas neste momento e decisões importantes devem ser tomadas não só fundamentadas nos números da DFT, mas levando em consideração diversos outros fatores, como a percepção de que determinada área, que o DFT demonstra que deva perder 2 pessoas, está passando por um período de turbulência, com grande volume de atividades e a atual equipe não está sendo capaz de atender a demanda, movimentar estas 2 pessoas poderá agravar bastante a situação. Esse é o objetivo da GDFT, ser mais do que o simples DFT, que é uma ferramenta fria ao, simplesmente, determinar reduções ou aumento de pessoas em determinadas áreas do órgão. É uma ferramenta estratégica ao disponibilizar informações para análise e permitir a melhor intervenção de forma a aumentar a eficiência da área, afinal,

existem informações a serem consideradas que o número frio, simplesmente, não detecta (LEME, 2015).

A GDFT é tão completa que leva em consideração todos os possíveis fatores que podem influenciar na decisão, como: a quantidade de mulheres que possam vir a pedir afastamento por gravidez, pessoas que vão se desligar da empresa voluntariamente ou por aposentadoria no período, entre outros fatores, podem justificar a necessidade do gestor em manter uma lotação acima do calculado pelo DFT. Considera, também, que pode ser necessário até realizar uma análise mais detalhada dos tempos determinados para o DFT de uma determinada área, incluindo a opção de realizar o mapeamento de processos pontual do setor em referência, caso ainda não tenha. Isto tudo visando identificar a causa raiz da baixa produtividade ou necessidade da manutenção ou aumento do quadro, segundo a percepção do Gestor. Há também os casos em que mesmo o setor possuindo mais pessoas do que o sugerido pelo DFT, apresente um índice de produtividade muito abaixo do esperado, devemos realizar uma análise dos fatores que estão impactando a quantidade de horas produtivas da área em questão (LEME, 2015).

Como já mencionado anteriormente, o gestor é o grande responsável por manter o MAP atualizado, não sendo tarefa da área de RH do órgão. À área de RH temos a responsabilidade de promover o amadurecimento e monitoramento dessas informações. Dispor sempre dessas informações atualizadas, sem perdê-las ao longo do tempo, é um desafio que pode ser alcançado somente trabalhando de forma integrada entre os diversos setores da instituição. Nesse sentido, é uma boa prática criar comissão de Análise do Mapa de Gargalo e fazer recomendações aos gestores. Toda atitude que leve o órgão a ter efetivamente uma GDFT sempre será muito bem-vinda, e de grande valia para o fortalecimento da GEP da organização.

No próximo capítulo, vamos executar o método escolhido em um setor específico de uma Organização Militar da Marinha do Brasil, qual seja a Divisão de Finanças do Centro de Intendência da Marinha em Niterói, onde inicialmente falaremos sobre as atividades desenvolvidas pelo CeIMNi e, posteriormente, mais detalhadamente do setor escolhido. Em seguida, desenvolveremos a técnica escolhida e, no final, apresentaremos os resultados obtidos.



## **4 APLICAÇÃO DO DFT BASEADO NO MAP PARA O CEIMNI**

Nos capítulos anteriores discutimos o conceito de Gestão de Pessoas e a sua evolução para Gestão Estratégica de Pessoas, em que verificamos que o Planejamento da Força de Trabalho é fundamental para sobrevivência das instituições, sejam elas públicas ou privadas. Dentro desse contexto, apresentamos o conceito de Dimensionamento da Força de Trabalho, expondo os métodos existentes e detalhando um deles, que foi o escolhido para aplicação no presente trabalho.

Conforme mencionado anteriormente, aplicaremos a metodologia apresentada por Leme (2015). Esta metodologia é fundamentada em dois pilares, quais sejam: Mapa de Atribuições por Produto e Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho. Todos os conceitos e detalhes do método escolhido já foram devidamente explorados, portanto, antes de iniciarmos a descrição da sua aplicação, realizaremos uma contextualização da Organização Militar selecionada, explorando especificamente o setor eleito, dentro desta OM, para o projeto de DFT.

### **4.1 Organização Militar escolhida: características e justificativa da escolha**

Para a aplicação do método escolhido, utilizado como objeto de estudo desta pesquisa, escolhemos uma Organização Militar pertencente à Marinha do Brasil, objetivando um maior alinhamento com os objetivos dos trabalhos de conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores da Escola de Guerra Naval, face o tema em questão ser de relevância a todas as Organizações Militares da Marinha do Brasil. Além da notória facilidade para desenvolver o projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho, pela razão de pertencermos à mesma Força Armada.

A Organização Militar escolhida foi o Centro de Intendência da Marinha em Niterói, cuja missão, segundo o seu Planejamento Estratégico, é:

Prestar apoio com excelência as OM parceiras<sup>6</sup>, centralizando a Obtenção, Execução Financeira, Pagamento de Pessoal Militar, Pagamentos Imediatos e Gestão Financeira dos Meios Operativos, no tocante ao Municimento e a Caixa de Economias, a fim de contribuir para o cumprimento da missão da Esquadra (BRASIL, 2021).

O CeIMNi foi planejado estrategicamente para exercer com excelência a sua função, apoiando as OM parceiras, centralizando as suas atividades de intendência. Assim, o CeIMNi é a OM responsável por centralizar as atividades administrativas de aproximadamente 30 OM, chamadas de Organizações Militares Apoiadas (OMAp). Desse modo, a fim de cumprir com sua missão, é fundamental que o CeIMNi tenha uma força de trabalho motivada, capacitada e na quantidade ideal.

A partir de uma estratégia bem elaborada, é possível alcançar sua visão de futuro, que conforme seu Planejamento Estratégico é “ser reconhecido pela excelência na centralização das atividades de Intendência em apoio as OM parceiras” (BRASIL, 2021). Nesse contexto, a metodologia do MAP juntamente com a GDFT é ideal para embasar as decisões relativas à FT, transformando a atividade de lidar com pessoas em uma atividade estratégica da organização, ou seja, em GEP.

Esse conceito de centralização de atividades de diversas OM em uma OM central surge da necessidade de aperfeiçoamento da estrutura administrativa das OM da área do Complexo Naval de Mocanguê, contribuindo para a efetividade das ações, sobretudo no que se refere à racionalização de custos, especialização do pessoal e fortalecimento do controle interno (BRASIL, 2020).

---

<sup>6</sup> São as Organizações Militares Apoiadas (BRASIL, 2021).

Observando as características da OM escolhida para a execução do método de DFT selecionado e a justificativa para tal execução, cabe-nos ressaltar mais um ponto relativo à forma como será aplicado o método de DFT, que é referente a amplitude da pesquisa. Em virtude do tempo disponível para o presente trabalho e o tempo que demanda realizar um projeto de DFT em uma organização inteira, optamos por executar o projeto de DFT em apenas uma área específica da OM, para que desta forma, possamos completar todas as fases que o projeto demanda e, assim, deixar demonstrado como replicar a técnica nos demais setores da organização.

Conforme exposto acima, o setor escolhido foi a Divisão de Finanças do CeIMNi. Este setor é responsável por cumprir o papel do CeIMNi como Organização Militar Centralizadora de Execução Financeira<sup>7</sup> na área do Complexo Naval de Mocanguê<sup>8</sup>, tendo como atribuição a execução das despesas das OMAp, bem como pela execução dos seus próprios créditos como UGR<sup>9</sup> (BRASIL, 2020).

A partir da próxima seção, passaremos a discorrer sobre os procedimentos realizados durante a execução do projeto de DFT, sob a ótica dos conceitos de MAP e GDFT, na Divisão de Finanças do CeIMNi e, após isto, apresentaremos os principais resultados encontrados.

## **4.2 Procedimentos realizados**

Abordaremos, a partir desta seção, os procedimentos realizados durante a aplicação do método do MAP e GDFT na Divisão de Finanças do CeIMNi, como forma de

---

<sup>7</sup> UGE que centraliza a Execução Financeira de uma ou de várias UGR e processa, no SIAFI, as fases da despesa (empenho, liquidação e pagamento), por conta dos créditos a ela alocados (BRASIL, 2020).

<sup>8</sup> Localidade onde se concentram as OMAp (BRASIL, 2020).

<sup>9</sup> Unidades Gestoras Responsáveis (UGR) – UG responsável pela realização da parcela do programa de trabalho contida num crédito (BRASIL, 2020).

comprovar a praticidade, facilidade e grande importância que o projeto de DFT com estes fundamentos tem para o sucesso estratégico de qualquer OM.

Inicialmente, após os contatos iniciais com a Direção do CeIMNi, explicamos os motivos da escolha da OM e as justificativas da pesquisa acadêmica, conforme já explicitado neste trabalho. Obtivemos autorização para iniciarmos a pesquisa e demos início às primeiras tratativas com o intuito de seguir as fases do projeto de DFT.

Por conseguinte, iniciamos a fase de planejamento (fase 1 do projeto), em que definimos pontos importantes como: a) escopo do projeto: a Divisão de Finanças do CeIMNi; b) cronograma de trabalho: adequado ao tempo disponível para elaboração desta pesquisa, contando com 30 dias; c) técnica de DFT: a técnica escolhida foi o DFT por Atribuições por Produto; d) parâmetros de produtividade: estabelecido parâmetros para a área escolhida; e e) infraestrutura e patrocinadores: toda infraestrutura foi definida e os patrocinadores analisados e escolhidos.

Concluída essa primeira fase, passamos para a fase de Preparação, na qual basicamente apresentamos ao Gestor da área escolhida as características do projeto, explicando o preenchimento da planilha do MAP, enfatizando a importância fundamental do lançamento correto dos valores, a questão dos cálculos das horas produtivas e improdutivas, além dos passos seguintes do projeto. Solicitamos, também, que o Gestor repassasse para os seus subordinados os principais pontos e importância do projeto para a OM como um todo, a fim de buscarmos uma sensibilização ao projeto de todos os envolvidos.

Na terceira fase, a da Coleta, orientamos diretamente os envolvidos no preenchimento da planilha do MAP. Diversas dúvidas foram surgindo, algo esperado de acontecer, devido à falta de experiência com este tipo de ferramenta. Contudo, todas foram sanadas tempestivamente, a fim de não atrasarmos com o projeto. Orientamos, ainda, como

uma boa prática, que o Gestor realizasse o preenchimento da coluna “Produto/Entrega” e que os seus subordinados responsáveis por estes produtos, as colunas “Atividade” e “Demanda e Produtividade”. Após esta etapa, o Gestor consolidou os MAP preenchidos por seus subordinados e definiu as atividades e os valores que constaram na versão final da planilha. Passou-se, então, para o preenchimento das colunas seguintes do MAP, “Mão de obra que pode fazer a atividade” e “Competência técnica ou conhecimento obrigatório para realizar a atividade”, que foram preenchidas sem maiores problemas.

Ainda na fase da Coleta, passamos à etapa de análise e validação do MAP preenchido. Na análise, pontuamos algumas outras poucas dúvidas restantes e sanamos diretamente com o Gestor envolvido. Em seguida, por meio de reunião virtual com o Gestor responsável pelo MAP, foram sanadas as últimas dúvidas, realizadas as alterações necessárias nos MAP e validados os dados do MAP alterado.

Neste momento, com todos os dados coletados e validados, iniciamos a fase do Processamento, onde executamos os cálculos do DFT propriamente dito, obtendo a quantidade de pessoas necessárias para o setor de acordo com o MAP preenchido e com a técnica adotada. Desse modo, utilizamos diversos parâmetros relativos à área escolhida para encontrarmos o total de horas produtivas e improdutivas do setor em comento.

A fase de Análise, fase 5 do projeto, foi quando realizamos a análise das quantidades calculadas pelo DFT com alguns parâmetros do FGS, como o turnover, perfil dos militares e tempo de aprendizagem, a fim de revisarmos qualquer equívoco que possa ter acontecido.

A fase seguinte do projeto é a Conclusão, onde deve ser elaborado um relatório conclusivo, relatando os principais pontos do projeto. Porém, tal fase não tem impacto no

desenvolvimento e conclusões deste trabalho e, por isso, o relatório não foi elaborado, pelos motivos expostos, além de questões de disponibilidade de tempo.

Por fim, chegamos à última fase do projeto, a fase da Gestão. Em termos do que já foi explicado no capítulo anterior, orientamos o Gestor das maneiras e ferramentas que ele pode empregar os resultados obtidos ao final do projeto, de modo a trabalhar estrategicamente com o DFT, realizando a GDFT.

Na próxima seção, apresentaremos os resultados obtidos com o projeto de DFT na Divisão de Finanças do CeIMNi.

### **4.3 Resultados obtidos**

Diante da pesquisa realizada e da execução do projeto de DFT, passaremos a apresentar os principais resultados obtidos, de modo a comprovar que a metodologia é perfeitamente adaptável a uma Organização Militar, com procedimentos fáceis de realizar, corroborando a otimização da produtividade em uma OM e reduzindo o impacto perante a redução de pessoal imposta pelo cenário atual.

O resultado do projeto de DFT encontra-se na tabela abaixo. Contudo, ele é resultado do MAP preenchido pelo setor escolhido, analisado e validado, conforme podemos observar na FIG. 1 (APÊNDICE A), e dos parâmetros de DFT, com valores específicos do setor escolhido, utilizados para o cálculo das horas produtivas e improdutivas, FIG 2 (APÊNDICE A). Após essas observações, seguimos para a tabela com a proposta de alocação de FT para a Divisão de Finanças do CeIMNi.

TABELA 2  
Proposta de alocação de Força de Trabalho

<b>Categoria Funcional</b>	<b>Horas Necessárias</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Dimensionamento</b>	<b>Quantidade Atual</b>	<b>Proposta</b>
SO	58,300	58,300 / 63,010	0,9252	1	1
SG	319,000	319,000 / 63,010	5,0627	8	5
CB/MN	167,933	167,933 / 63,010	2,6652	1	3
TOTAL			8,6531	10	9

Fonte: Autor (Baseado em LEME, 2015).

Podemos obter diversas conclusões ao final do projeto de DFT. Portanto, discorreremos sobre as principais observações com foco, também, nos pontos estratégicos da GDFT.

1 – Com relação à coluna “Competências técnicas ou conhecimento obrigatório para realizar a atividade”, onde foram identificados os conhecimentos ou competências técnicas necessárias para o cumprimento de cada uma das atividades da área, podemos destacar que, apesar de que o seu preenchimento não impactar no cálculo do DFT, o seu correto preenchimento é fundamental para a GDFT, por dois principais aspectos: o primeiro é relativo à capacitação de pessoal, pois possibilita ao Gestor realizar uma comparação da coluna com as competências/conhecimento técnico atuais de seu pessoal, constatando quem e em que está necessitando da capacitação e treinamento. O segundo aspecto, mais prático, é ter em mãos exatamente quais e em que nível uma pessoa nova no setor deve ter de conhecimentos e competências técnicas para desempenhar suas atividades satisfatoriamente. Cabe ainda destacarmos que a quantidade e competências do pessoal do setor esteja bem próximo do resultado do MAP, mas, mesmo assim, o setor não estar cumprindo com as entregas esperadas, ou seja, com a baixa produtividade, que pode ter como motivo a falta de algumas competências técnicas pelo pessoal do setor. Com o MAP, isso é facilmente identificado.

2 – Com base no MAP final validado, tem-se uma grande ferramenta de previsão de necessidade de aumento ou redução de pessoal para o setor, de acordo com a expectativa de aumento ou redução de demanda, de alteração de atividades do setor, por motivos de desembarque de militar do setor ou remanejamento interno de pessoal da OM.

3 – Ainda com base no MAP, tem-se um excelente direcionamento para a elaboração do mapeamento de processos do setor, podendo-se identificar melhorias de fluxos dos produtos.

4 – No MAP final também fica evidenciado questões de desvio de função, quando observamos atividades sendo realizadas por pessoal que não foi designado para o setor para tal. Tal questão deve ser tratada com cuidado, pois possui aspectos legais e motivacionais envolvidos. Deve-se sempre focar na eficiência, princípio da administração pública, no momento de atribuir funções no setor. Por exemplo, é ineficiente alocarmos um Suboficial para realizar tarefas que um Cabo ou Marinheiro poderia executar.

5 – De posse dos cálculos dos parâmetros da DFT específico do setor, podemos usá-los como subsídios para tomada de diversas ações com o objetivo de aumentar o percentual de produtividade do setor. Taxas como a de absenteísmo, a de interrupções e, até mesmo, a de paradas forçadas podem ter ações da esfera do Gestor que busquem diminuir suas ocorrências.

6 – Em caso de o projeto ser realizado em toda a OM, de posse dos cálculos dos parâmetros da DFT geral da OM, podem ser tomadas decisões como a de alteração da rotina da OM, apenas simulando o valor pretendido e medindo o impacto no percentual de produtividade final da OM.

7 – Ainda nos parâmetros da DFT utilizados, nos chama a atenção o expressivo valor das horas improdutivas, que representam 47,92% do total de horas disponíveis para o trabalho. Para entendermos melhor, é como se do total de horas disponíveis para trabalho por dia



desconsiderado o horário do almoço (5,5 h para o caso do projeto), tivéssemos 2,636 horas improdutivas. Diversas ações como otimização, automação e informatização de processos, Gestão de Competências e Gestão do Desempenho contribuem sobremaneira para o aumento da produtividade do setor.

8 – Com relação ao quadro com a proposta de alocação de força de trabalho, temos como proposta para o setor, Divisão de Finanças, a seguinte FT: 1 Suboficial, 5 Sargentos e 3 Cabos ou Marinheiros. O que implicaria em permanência do Suboficial e na realocação de pessoal referente aos Sargentos e Cabos/Marinheiros no setor, sendo que haveria diminuição da FT de Sargentos, perda 3 militares, e aumento de 2 militares na FT relativa aos Cabos/Marinheiros. Assim, a Divisão de Finanças teria uma nova FT composta por 9 militares no total, o que significaria em uma redução de 1 militar com relação à FT atual.

9 – Ainda com relação ao resultado obtido com o projeto de DFT, cabe ressaltar que a decisão de realocação de pessoal, deve ser tomada fundamentada no resultado de um projeto mais abrangente, ou seja, realizado em todas as Divisões (setores) da OM. Isso ocorre pois, somente assim, poderemos ter uma visão mais macro e estratégica das necessidades de pessoal, permitindo que a alta gestão da organização tome as decisões corretas para equilibrar a força de trabalho existente.

Após a apresentação das principais conclusões do projeto de DFT, fica evidente que a utilização do método de DFT conjuntamente com a GDFT, levando em consideração o tempo necessário para finalização de um projeto deste tipo e as vantagens estratégicas que ele proporciona, é totalmente viável de ser realizado em toda a OM. No próximo capítulo, serão apresentadas as considerações finais acerca da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou a Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho, seus impactos e benefícios em uma Organização Militar, demonstrando que há baixo nível de complexidade para sua implantação, impactando diretamente na estratégia da OM, tendo como vantagem um grande amadurecimento da Organização, tornando-a mais preparada para os grandes desafios da atualidade. Para tanto, foi adotado como desenho de pesquisa uma revisão bibliográfica.

Dessa forma, o propósito deste trabalho foi responder de que forma a GDFT pode contribuir para a otimização da produtividade no Centro de Intendência da Marinha em Niterói, reduzindo o impacto perante a redução de pessoal imposta pelo cenário atual.

Por meio de nossos estudos, concluímos que existem diversas formas de a GDFT colaborar com a otimização da produtividade da OM. Tanto pela diversidade de ferramentas oriundas do projeto de DFT, quanto pelos subsídios que ela oferece ao final de sua implantação. Dessa maneira, propiciando uma grande vantagem estratégica para quem a utiliza, permitindo a possibilidade de atender às demandas de redução de pessoal sem perder produtividade e sem comprometer o cumprimento da missão da OM.

Como forma de tornar possível a realização da pesquisa, ela foi direcionada a um setor específico do CeIMNi, pois realizar a metodologia da GDFT em toda a OM, exigiria um tempo bem maior de execução, o que seria incompatível com o tempo disponível para a produção deste trabalho. Por isso, aplicou-se a GDFT na Divisão de Finanças do CeIMNi, servindo de exemplo para replicação no restante da OM.

Para atingir nosso objetivo, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos, sendo três de desenvolvimento. No segundo capítulo, foi realizada uma contextualização e

fundamentação teórica sobre Gestão de Pessoas, discorrendo sobre a Administração Pública no Brasil, a evolução da Gestão de Pessoas até se tornar em Gestão Estratégica de Pessoas, passando pelo papel fundamental do Planejamento da Força de Trabalho.

No terceiro capítulo, definimos Dimensionamento da Força de Trabalho. Tratamos sobre o seu desenvolvimento e sobre as características dos métodos de DFT mais comuns. Ainda no capítulo três, escolhemos o método de DFT para aplicar na OM escolhida e explicamos como funcionam as etapas de desenvolvimento do método. Por fim, detalhamos a metodologia da GDFT.

Já no quarto capítulo, descrevemos a OM escolhida para aplicação do método da GDFT, justificando o motivo de sua escolha, além de detalhar todo o procedimento realizado durante a execução do método de DFT escolhido. Culminando nos principais resultados obtidos com foco estratégico na GDFT.

Em face ao exposto e respondida à questão norteadora proposta ao início do trabalho, concluímos que o propósito da pesquisa foi alcançado. O estudo demonstrou que as Organizações, sejam elas públicas ou privadas, no contexto atual de transformações acontecendo em ritmo acelerado, em um mundo incerto e ágil, em que a escassez de recursos, tanto de material quanto de pessoal, é uma realidade, devem ter estratégias bem definidas e planejadas para sobreviverem. No campo de pessoal, temos a Gestão Estratégica de Pessoas, fundamental para a Organização, que se utiliza de diversas ferramentas como o Planejamento da Força de Trabalho, em que encontramos o Dimensionamento da Força de Trabalho, com o objetivo de contribuir com a formação de equipes com as competências certas, nos locais corretos, realizando as atividades certas, alinhadas com os objetivos estratégicos e missão da Organização, a fim de alcançar a visão de futuro estabelecida.

Foi possível perceber que a GDFT é, realmente, a evolução do DFT. Pois, ao incluirmos fatores qualitativos e requisitos de perfil aos valores estáticos do resultado do DFT, transformamos a informação estática em informação dinâmica e estratégica para a Organização, incorporando um dinamismo ao DFT capaz de adaptar-se às mudanças frequentes. Percebemos, também, que uma Organização com GDFT tem seu pessoal mais motivado, pois há uma melhor distribuição das atividades, buscando o equilíbrio na alocação da força de trabalho entre os setores, evitando sobrecarga e ociosidade de trabalho.

Por fim, de forma a contribuir com a elevação do grau de eficiência das Organizações Militares da Marinha do Brasil, essas organizações devem possuir, efetivamente, uma Gestão Estratégica de Pessoas. Sugerimos que a metodologia da GDFT com sua técnica de DFT por Atribuição por Produto, utilizando o MAP, seja realmente implantada como uma boa prática de gestão pela MB, no âmbito do Programa Netuno, em virtude da praticidade, tempo de execução e facilidade do método, a fim de enfrentarem os desafios crescentes, como: o alto nível de exigência da população, os recursos escassos e a determinação de redução de pessoal em vigor.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.; PEDROTI, P.; PÓ, M. V. **A formação da burocracia brasileira: a trajetória e significado das reformas administrativas**. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S., Burocracia e política no Brasil. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 27-73, 2014.
- ALIS, D. et al. **Gestão de recursos humanos: uma abordagem internacional**. Lisboa: Edições Piaget., 2012.
- ALMEIDA, W. C. **Análise de um modelo de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFPA com ênfase na gestão por competências**. 2016. 173 f. Universidade Federal do Pará, Belém, 2016.
- ANDREWS, C. W; BARIANI, E. **Administração pública no Brasil: breve história política**. São Paulo: Unifesp, 2010.
- ANTUNES, A. V.; COSTA, M. N. **Dimensionamento de pessoal de enfermagem em um hospital universitário**. Revista Latino-Americana de Enfermagem, v.11, n.6, p. 832-839, 2003.
- AZEVEDO, C. B.; LOUREIRO, M. R. **Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 54, n.1, p. 47-61, 2003.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3.ed.rev.atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- BRASIL. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE**. Traduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2010. Brasília, 2010.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938**. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/del0579.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del0579.htm)>. Acessado em: 10 abr. 2022.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2022.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2022.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Norma da Esquadra nº 40-23: Centralização da Execução Financeira, 2020**. Niterói: Comando em Chefe da Esquadra, 2020. 5 p.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Planejamento Estratégico Organizacional do Centro de Intendência de Niterói - 2021**. Niterói. 2021. 45 p.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD35-G-01: Glossário das Forças Armadas**. 5. ed. Brasília, DF. 2015. Disponível em: < <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/doutrina/md35-G-01-glossario-das-forcas-armadas-5-ed-2015-com-alteracoes.pdf/view>>. Acesso em: 10ago2022.

CAMELO, G. R. et al. **Teoria das filas e da simulação aplicada ao embarque de minério de ferro e manganês no terminal marítimo de ponta da madeira**. XXX Encontro Nacional De Engenharia de Produção, São Carlos, out. 2010.

CAMÕES, M. R. de S.; FONSECA, D. R. da; PORTO, V. (Org). **Estudos em gestão pessoas no serviço público**. Brasília, DF: ENAP, 2014. 142 p. (Cadernos ENAP, 37).

CARDOSO, J. C. **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro**. Rio de Janeiro: Ipea, v. 5, 2011. 445 p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa**. 1997. Editora: Atlas. São Paulo. 4ª edição.

DICKINSON, H.; SULLIVAN, H.; HEAD, G. **The future of the public service workforce: a dialogue**. *Australian Journal of Public Administration*, v. 74, n. 1, p. 23-32, 2015.

FERREIRA L. O. G; SERRANO A. L. M; MENDES N. C. F; artigo **DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO FRENTE A UM GRANDE VOLUME DE DADOS uma abordagem no âmbito teórico**. P2P & INOVAÇÃO, Rio de Janeiro, v. 8, n.2, p. 121-140, mar./ago., 2022.

FIGUEIREDO, D. D.; ROCHA, S. H. **Aplicação da teoria das filas na otimização do número de caixas: um estudo de caso**. Iniciação Científica CESUMAR, Maringá, v.12, n.2, p. 175-182, jul./dez. 2010.

FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. de. **Manual de normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.

GAIDZINSKI, R.R. Dimensionamento de pessoal de enfermagem em instituições hospitalares. São Paulo, 1998. Tese (Livre-Docência) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo. 118 p.

INOUE, K. C.; MATSUDA, L. M. **Dimensionamento de pessoal de enfermagem em Unidade de Terapia Intensiva para adultos**. *Acta Paulista de Enfermagem*, v. 23, n. 3, p. 379-384, 2010.

ISIDRO-FILHO, A. e SERRANO, A. L. M. **Dimensionamento da Força de Trabalho no setor público: Modelo Quali-Quantitativo Aplicado**. IX CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2016.

KEINERT, T. M. **Administração pública no Brasil: crises, mudanças e paradigmas**. São Paulo: Fapesp, 2007.

LEME, R. **Gestão e dimensionamento da força de trabalho para empresas públicas e privadas: como integrar competências, processos, planejamento estratégico e**

**dimensionamento da força de trabalho.** 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015. P. 148.

LI, Y.; CHEN, J.; CAI, X. *An integrated staff-sizing approach considering feasibility of scheduling decision.* *Annals of Operations Research, Springer:* 2007.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 2001.

LUCENA, M.D.S. **Planejamento de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, N. **Gestão de Recursos Humanos nas organizações sociais in IX Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administracion Pública.** Madrid. Espanha, 2004.

MARINHO, B. L.; VASCONCELLOS, E. P. G. **Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação.** REGE Revista de Gestão, v. 14, n. 2, p. 61-76, 2007.

PEREIRA, L. C. B. **Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública.** Revista Gestão & Políticas Públicas. v.1, n. 2,2012.

PICCHIAI, D. **Mudança em instituições hospitalares: análise do processo e estudo da ação do administrador hospitalar.** São Paulo: FGV-EAESP, 1998. NPP, Relatórion.4.

POWELL, P. T.; SCHMENNER, R. W. *Economics and operations management: towards a theory of endogenous production speed.* *Managerial and Decision Economics,* v. 23. p. 331-342, 2002.

REIS, C. Z. T.; de FREITAS, Á. M. R.; MARTINS, S.; de OLIVEIRA, A. R. **Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior.** Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v.8, n.2, p. 28-49, 2015.

ROCHA, A. M. da C.; MORAIS, A. M. R. **A construção de uma metodologia para planejamento da força de trabalho (PFT) no âmbito da administração pública do estado de Minas Gerais.** In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília, DF. Painel 42. Experiências de inovação na gestão de recursos humanos. Brasília, DF, 2009.

SCHKIMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público.** In: PANTOJA, M. J;M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Org.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF: ENAP, 2010.p.11-28.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F; ABILA, N. **Dimensionamento na Administração Pública Federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho.** Enap: Brasília, 2019.

SERRANO, A. et al. **Dimensionamento da Força de Trabalho Aplicado a uma Organização do Poder Executivo Federal**. In: Conferência: XX SEMEAD - Seminários em Administração, São Paulo, 2018.

SILVA, C. de O.; de PAULA, F. C. R.; CABRAL, L. R.; CHAVES, L. S. **Planejamento de força de trabalho no governo de Minas Gerais: inovações no levantamento de demanda de pessoal e otimização na provisão de recursos humanos**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5., 2012, Brasília, DF. Anais. Brasília, DF, 2012. p. 01-21.

TOHIDI, H.; TAROKH, M. J. **Productivity outcomes of teamwork as an effect of information technology and team size**. *International Journal of Production Economics*, v. 103, p. 610- 615, 2006.

VIACAVA, F., et al. **Uma metodologia de avaliação do desempenho do sistema de saúde brasileiro**. *Ciênc saúde coletiva*, v.9, n.3, p.711-24, 2004.

VIANNA, C. M. de M. et al. **Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: uma revisão integrativa da literatura**. *Physis Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 23, n.3, p. 925-950, 2013.



## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Mapa de Atribuições por Produto preenchido

Unidade: Divisão de Finanças do CeIMNI	Gestor: CC (IM) Sérgio Almeida	Atividades	Demanda e Produtividade							Mão de obra que pode fazer a atividade			Competência Técnica ou conhecimento obrigatório para realizar a atividade								
			Tempo Unitário Padrão (min)	Estimado / Cronometrado	Demanda / Volume	Frequência	Carga Horária Total / Mes (hora)	Carga Horária Total / Mes (min)	Carga Horária Total / Ano (hora)	Carga Horária Total / Ano (min)	SO	SG	CB/MN	SAFI	TESOURO GERCNCAL	SAFIN	SIBENS	Planilhas eletrônicas	Editor de texto	Legislação específica	SIGDEM
Emissão de Nota de empenho	Receber SOLEMP da OMap	2,00	E	4	Diário	2,93	176,00	35,20	2.112,00	X	X	0	0	0	3	0	2	2	5	1	2
	Verificar informações básicas da SOLEMP (Licitação)	6,00	E	13	Diário	28,60	1.716,00	343,20	20.592,00	X	X	1	1	1	3	1	2	2	5	1	2
	Verificar informações básicas da SOLEMP (Dispensa de Licitação)	8,00	E	13	Diário	38,13	2.288,00	457,60	27.456,00	X	X	1	1	1	3	1	2	2	5	1	2
	Verificar limite de dispensa de licitação da OMap	2,00	E	13	Diário	9,53	572,00	114,40	6.864,00	X	X	3	3	3	3	1	2	2	5	1	2
	Empenhar SOLEMP (poucos itens)	8,00	E	13	Diário	38,13	2.288,00	457,60	27.456,00	X	X	5	5	3	3	1	2	2	5	1	2
	Empenhar SOLEMP (muitos itens)	20,00	E	13	Diário	95,93	5.720,00	1.144,00	68.640,00	X	X	5	5	3	3	1	2	2	5	1	2
	Imprimir Nota de Empenho	1,00	E	13	Diário	4,77	286,00	57,20	3.432,00	X	X	3	3	0	2	0	0	0	5	0	2
	Tramitar Notas de Empenho para assinatura	3,00	E	13	Diário	14,30	858,00	171,60	10.296,00	X	X	3	3	0	2	0	0	0	5	0	2
	Receber NF certificada	2,00	E	15	Diário	11,00	660,00	132,00	7.920,00	X	X	0	0	3	1	2	2	5	1	2	
	Verificar informações da certificação	5,00	E	15	Diário	27,50	1.650,00	330,00	19.800,00	X	X	0	0	3	5	2	2	5	1	2	
	Encaminhar para assinaturas dos Agentes Responsáveis (NF municipais)	3,00	E	15	Diário	16,50	990,00	198,00	11.880,00	X	X	2	2	3	5	2	2	5	1	2	
	Liquidar NF no SIAFI (simples)	10,00	E	15	Diário	55,00	3.300,00	660,00	39.600,00	X	X	5	3	2	3	2	2	5	2	2	
	Liquidar NF no SIAFI (com tributo)	20,00	E	15	Diário	110,00	6.600,00	1.320,00	79.200,00	X	X	5	3	2	3	2	2	5	2	2	
Solicitar recurso à DFM	5,00	E	15	Diário	27,50	1.650,00	330,00	19.800,00	X	X	5	3	2	1	2	2	5	2	2		
Processar pagamento no sistema	5,00	E	15	Diário	27,50	1.650,00	330,00	19.800,00	X	X	5	3	2	1	2	2	5	2	2		
Verificar pagamentos realizados	2,00	E	15	Diário	11,00	660,00	132,00	7.920,00	X	X	3	3	2	3	2	2	5	2	2		
Tramitar para emissão da Ordem Bancária	3,00	E	15	Diário	16,50	990,00	198,00	11.880,00	X	X	3	0	2	0	0	0	5	0	2		
Imprimir a Ordem Bancária	2,00	E	15	Diário	11,00	660,00	132,00	7.920,00	X	X	3	0	2	0	0	0	5	0	2		
						545,23		6.542,80													

FIGURA 1 – Mapa de Atribuições por Produto preenchido

Fonte: Autor (Baseado em LEME, 2015).

### APÊNDICE B – Parâmetros do DFT utilizados

PARÂMETROS DO DFT (para 1 subordinado)			
Expediente diário (8h00 às 15h00)	7,00	Taxa Fadiga	0%
Intervalo do almoço	1,50	<b>Horas Fadiga</b>	-
Horas/Dia	5,50	Taxa de interrupções	9,10%
Dias Trabalhados (semana)	5	<b>Interrupções</b>	<b>132,13</b>
Jornada semanal	27,50	Taxa Paradas Forçada	3,72%
Dias úteis (mês)	22	<b>Paradas Forçadas</b>	<b>54,01</b>
Horas Trabalhadas (mês)	121,00	Taxa Tarefas não dimensionadas	1,00%
<b>Horas Trabalhadas (ano)</b>	<b>1.452,00</b>	<b>Tarefas não dimensionadas</b>	<b>14,52</b>
		Taxa FGS	3,00%
		<b>FGS</b>	<b>43,56</b>
Férias (ano)	25	<b>Total Horas Improdutivas (ano)</b>	<b>695,879</b>
<b>Férias</b>	<b>137,50</b>	<b>Total Horas Produtivas (ano)</b>	<b>756,121</b>
Feriados dias úteis (ano)	13	Percentual Produtividade	52,07%
<b>Feriados</b>	<b>71,50</b>	<b>Horas Produtiva / Mês</b>	<b>63,010</b>
Dias Bonificação (ano)	12	<b>Horas Improdutivas / Mês</b>	<b>57,990</b>
<b>Bonificação</b>	<b>66,00</b>	<b>Horas Produtivas / Dia</b>	<b>2,864</b>
Horas de Prática Esportiva (ano)	120,00	<b>Horas Improdutivas / Dia</b>	<b>2,636</b>
Horas de Educação Continuada (ano)	15,28		
<b>Educação Continuada</b>	<b>135,28</b>		
Dias úteis de Licença e Afastamentos	22		
Carga de Trabalho Total Anual	6.542,80		
<b>Licenças e Afastamentos</b>	<b>26,85</b>		
Índice Absenteísmo	1,00%		
<b>Absenteísmo</b>	<b>14,52</b>		

FIGURA 2 – Parâmetros do DFT utilizados  
 Fonte: Autor (Baseado em LEME, 2015).