



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

THIAGO ALMEIDA DA ROCHA

**DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS: incorporando competências ao modelo**

BELÉM-PA

2023

THIAGO ALMEIDA DA ROCHA

**DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS: incorporando competências ao modelo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAD, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA, da Universidade Federal do Pará – UFPA, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.
Área de Concentração: Estratégia e Desempenho Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Camila Carvalho Ramos.

BELÉM-PA

2023

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

R672d Rocha, Thiago Almeida da.
Dimensionamento da força de trabalho em organizações
públicas: : incorporando competências ao modelo / Thiago Almeida
da Rocha. — 2023.
50 f. : il. color.

Orientador(a): Profª. Dra. Camila Carvalho Ramos
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará,
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-
Graduação em Administração, Belém, 2023.

1. dimensionamento da força de trabalho. 2. perfil
profissional. 3. gestão por competências. 4. serviço público. I.
Título.

CDD 350.1

THIAGO ALMEIDA DA ROCHA

**DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS: incorporando competências ao modelo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAD, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICESA, da Universidade Federal do Pará – UFPA, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: ___/___/___

Banca examinadora:

Profa. Dra. Camila Carvalho Ramos - Presidente/Orientadora
Programa de Pós-graduação em Administração/UFPA

Prof. Dr. Thiago Poletto – Membro interno
Programa de Pós-graduação em Administração/UFPA

Prof. Dr. Paulo Elias Gotardelo Audebert Delage – Membro externo
Programa de Pós-graduação em Enfermagem/UEPA

RESUMO

Este estudo tem por objetivo apresentar um método de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) que permita às organizações públicas brasileiras identificar e integrar o perfil profissional por competências aos seus processos de DFT. A pesquisa envolveu a coleta de dados relacionados à rotina de trabalho de 111 unidades de uma instituição do sistema judiciário brasileiro, tais como produtividade, quantidade e duração. Os resultados indicaram o perfil profissional necessário a cada uma das 111 unidades participantes, bem como apontaram um déficit de 98 servidores. Com base nisso, a metodologia aplicada pode indicar à instituição pesquisada, de forma técnica, como levantar e captar o quantitativo de pessoal adequado com base no perfil de servidores necessários. Espera-se que essa abordagem possa ajudar a organização estudada a alcançar uma gestão mais eficiente de sua força de trabalho e, conseqüentemente, melhorar suas práticas de pessoal.

Palavras-chave: dimensionamento da força de trabalho; perfil profissional; gestão por competências; serviço público.

ABSTRACT

This study aims to present a Workforce Dimensioning (WD) method that allows Brazilian public organizations to identify and integrate the professional profile based on competences into their WD processes. The research involved collecting data related to the work routine of 111 units of a public institution of the Brazilian judiciary system, such as productivity, quantity and duration. The results indicated the professional profile required by each of the 111 participating units and pointed out a deficit of 98 civil servants. Based on this, the applied methodology can indicate to the researched institution, in a technical way, how to raise and attract the appropriate number of personnel based on the profile of necessary servants. It is expected that this approach can help the studied organization to achieve a more efficient management of its workforce and, consequently, improve its personnel practices.

Keywords: dimensioning of the workforce; professional profile; management by competencies; public service.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Etapas do estudo conduzido..... | 17 |
| Figura 2 - Quantitativo de servidores em falta/excesso nas unidades. | 23 |
| Figura 3 - Dados de afastamentos da unidade UN111. | 27 |
| Figura 4 - Comparativo entre Competências e Quantidade de servidores que as utilizam em suas entregas..... | 29 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Perfil de competências da unidade UN111. | 21 |
| Tabela 2 - Resultado geral do DFT. | 22 |
| Tabela 3 - Resultados do DFT das 10 maiores entregas da unidade UN111. | 25 |
| Tabela 4 - Dados de entrega, atividades e quantidade de servidores de uma entrega. | 26 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Perfil de competências da entrega com maior déficit da UN111..... | 28 |
|--|----|

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 9 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 12 |
| 2.1 | Dimensionamento da Força de Trabalho: ferramenta de análise quantitativa de pessoal..... | 12 |
| 2.2 | Gestão por Competências: ferramenta de definição de perfil profissional..... | 14 |
| 3 | MÉTODO | 17 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 21 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 31 |
| | REFERÊNCIAS..... | 33 |
| | APÊNDICE A - LISTA DE SUGESTÕES DE COMPETÊNCIAS - KIT 1..... | 39 |
| | APÊNDICE B - COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DA UNIDADE - KIT 2 | 42 |
| | APÊNDICE C - FORMULÁRIO PARA DESCRIÇÃO DE NOVAS COMPETÊNCIAS - KIT 3..... | 43 |
| | APÊNDICE D - CÁLCULO DA LACUNA DE COMPETÊNCIAS..... | 44 |
| | APÊNDICE E - COLETA DE DADOS RELACIONADOS À ROTINA DE TRABALHO DAS UNIDADES | 45 |
| | APÊNDICE F - FORMULÁRIO PARA RELAÇÃO DAS ENTREGAS COM AS COMPETÊNCIAS | 46 |
| | APÊNDICE G - DADOS DE AFASTAMENTO DOS SERVIDORES..... | 47 |
| | APÊNDICE H - CATEGORIAS E TIPOS DE AFASTAMENTO..... | 48 |

1 INTRODUÇÃO

O serviço público brasileiro, desde a Reforma Gerencial de 1995, vem passando por mudanças em suas estruturas, sistemas e processos de trabalho (HOFFMANN; LIMA FILHO, 2017). O principal objetivo dessas transformações é constituir uma abordagem mais estratégica de gestão, a qual maximize a eficiência e a eficácia das organizações públicas (COSTA; ROCHA, 2018).

Esse processo de modernização chegou à área de Recursos Humanos com a incorporação de novas atribuições e responsabilidades ao setor (FERNANDES, 2016). Se antes essa área tinha como foco atribuições características de Departamento de Pessoal, agora ela assume funções mais estratégicas, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e dimensionamento da força de trabalho (LIBONI; CEZARINO; JABBOUR, 2019).

Considerando a demanda por bens e serviços públicos, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) tem o propósito de definir o quantitativo de pessoal necessário para a boa manutenção dos serviços oferecidos ao cidadão. Entretanto, trata-se de tarefa complexa - composta por diversas variáveis e etapas - que leva em consideração, inclusive, a compatibilidade das competências dos servidores com as funções desempenhadas (BERGUE; KLERING, 2010).

O DFT possibilita uma análise sistemática das necessidades atuais e futuras das organizações públicas no que diz respeito tanto ao quantitativo de pessoal, quanto à composição de perfis (SERRANO et al., 2017). Esse método permite que a organização tome decisões fundamentadas em relação às pessoas e que estas possam orientar-se em relação ao seu desenvolvimento e à sua carreira (DUTRA, 2001; REIS et al., 2015).

Esse processo ganha importância, sobretudo diante de um cenário de contingenciamento de recursos financeiros e diminuição na oferta de concursos públicos, uma vez que permite fazer afirmações concretas em relação à quantidade de pessoal. Além disso, fornece dados relevantes para subsidiar investimentos em formação e capacitação de pessoal, ocupação de espaço físico e aquisição de equipamentos (REIS et al., 2015; SERRANO et al., 2017; TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011; VIANNA et al., 2013).

Portanto, o dimensionamento da força de trabalho deve ser uma prática permanente e contínua, na medida em que não só permite a definição do quantitativo de servidores necessários ao desempenho nos processos de trabalho, como também viabiliza a definição do perfil profissional adequado para tanto (REIS et al., 2015).

Apesar de amplamente aplicado no contexto privado, especialmente em indústrias, com linha de produção bem específica, ou em ambientes hospitalares, com profissões regulamentadas e com regras bem estabelecidas (ANTUNES; COSTA, 2003; VIANNA et al., 2013), calcular o quantitativo ideal de pessoas para as diferentes áreas de uma organização pública ainda é insipiente (SERRANO et al., 2017; VIANNA et al., 2013).

Esse cenário se mantém mesmo diante de repetidas recomendações de órgãos de controle e fiscalização, os quais destacam esses processos como tendo alta relevância para a melhoria das práticas de pessoal e para uma boa governança (BRASIL, 2013; BRASIL, 2016a). De acordo com dados do relatório de gestão do TCU realizado em 2018, das 378 instituições públicas consultadas a respeito de ações de governança em gestão de pessoas, somente 41% declararam estar em estágio aprimorado no que se refere à adoção de procedimentos técnicos e objetivos de estimativa de quantitativo de pessoal (BRASIL, 2019).

Com frequência, o DFT em órgãos públicos é realizado de forma assistemática, com base em percepção dos chefes, negociações com a administração e tentativas sucessivas com base em erros e acertos (ISIDRO FILHO, 2016). Somado a isso, Coble (2020) acrescenta outra dificuldade: a de definir a demanda de trabalho futura. Todo esse cenário acaba por gerar resultados questionáveis, seja do ponto de vista da organização, seja sob a ótica dos servidores (MARCONI, 2004).

O fato de a administração pública possuir um contexto peculiar quanto à diversidade de atribuições e à sua finalidade, o perfil profissional para desenvolver as atividades nesse tipo de instituição diverge do contexto privado (ISIDRO FILHO; SERRANO, 2016). Esses fatores tornam o estudo do dimensionamento em organizações públicas exclusivo e direcionado (FERREIRA; GOMES; ARAÚJO, 2008). Posto isso, além da definição do adequado quantitativo de profissionais, o processo de dimensionamento da força de trabalho deve levar em consideração a compatibilidade dos perfis dos servidores com as atribuições desempenhadas (REIS et al., 2015).

Nesta direção, estudos realizados por Reis et al. (2015) e De Souza et al. (2022), ressaltaram a importância de se levantar o perfil profissional junto ao processo de DFT, no entanto, não especificaram o modo de fazê-lo, nem mesmo deixaram claro como esses dois processos, juntos, podem auxiliar nas decisões gerenciais de contratação, movimentação ou capacitação de servidores públicos.

Uma maneira para sanar essa lacuna pode residir no modelo de gestão por competências (BRANDÃO, 2012). Tal ferramenta consiste em uma abordagem estratégica para gerenciar

perfis profissionais, pois busca identificar as competências necessárias para desempenho das funções e avaliar o desempenho dos colaboradores com base nesses parâmetros (FAIAD, et al., 2012).

Diversas instituições públicas têm buscado implantar o modelo de gestão por competências e dimensionar sua força de trabalho (MONTEZANO et al., 2019a; MONTEZANO et al., 2019b; PERSEGUINO; PEDRO, 2017; EMBIRUÇU; FONTES; KALID, 2013; PIRES et al., 2005). Entretanto, ainda são escassos estudos que investigam a relação entre essas importantes ferramentas de gestão de pessoas.

Frente a esse cenário, este estudo busca responder à seguinte questão: Como um método para o dimensionamento da força de trabalho, que considere as particularidades do setor público, a diversidade de atribuições e finalidades das instituições, com ênfase na composição dos perfis profissionais, pode permitir uma análise mais precisa das necessidades atuais e futuras de pessoal?

Diante do questionamento, a presente pesquisa tem como objetivo: apresentar um método que permita às organizações públicas brasileiras integrar o perfil de competências a seus processos de dimensionamento da força de trabalho. Para atingir esse propósito, utiliza-se um modelo de Dimensionamento da Força de Trabalho baseado em Serrano et al. (2017) e de Mapeamento de Competências baseado em Brandão (BRANDÃO, 2012).

Este estudo tem caráter inovador ao fornecer informações complementares ao quantitativo de pessoal identificado e ao permitir à instituição pública participante conhecer o perfil profissional necessário para sanar o déficit de pessoal resultante do DFT. Além disso, contribui para a formulação de políticas de contratação e de movimentação de pessoal com base em parâmetros objetivos, transparentes e técnicos, além de promover a valorização e a satisfação dos servidores (SERRANO et al., 2017).

Para além da introdução, esta dissertação está dividida em outras quatro seções. A segunda seção apresenta o referencial teórico que dá sustentação ao estudo, com apresentação dos principais conceitos e métodos aplicados ao dimensionamento da força de trabalho e à gestão por competências, bem como a relação entre ambos. A terceira seção descreve a metodologia utilizada na pesquisa. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os principais resultados encontrados. E, finalmente, a quinta seção trata das considerações finais, limitações do estudo e sugestões para futuros trabalhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Dimensionamento da Força de Trabalho: ferramenta de análise quantitativa de pessoal

Dimensionar a força de trabalho (DFT) significa identificar a quantidade de pessoas necessárias para a realização de determinado conjunto de atribuições dentro de uma organização (SERRANO et al., 2018a). Essa avaliação é feita levando em consideração o quadro atual de servidores, o avanço tecnológico, a reestruturação dos processos de produção e de gestão, assim como a qualificação dos profissionais (REIS et al., 2015; RODRIGUES; OLIVEIRA; LIMA, 2015).

O desenvolvimento desta importante ferramenta de gestão remete ao início do século XX, com os estudos de Frederick Taylor, autor da Teoria da Administração Científica (VENTIN et al., 2019). Nesses estudos, Taylor se preocupou em avaliar e quantificar os tempos e movimentos do processo produtivo, o que lhe conferiu mérito em ter sido o primeiro a avaliar a racionalização do trabalho com base na análise do tempo que um funcionário levava para desempenhar uma determinada tarefa (MARINHO; VASCONCELOS, 2007; SERRANO et al., 2017).

Os métodos de DFT foram sendo modernizados ao longo do tempo ao adotar bases científicas sistematizadas (CARVALHO et al., 2023). Tais métodos agregam aspectos contemporâneos aos seus cálculos com métodos Algébricos, modelos paramétricos e não paramétricos (DE SOUZA et al., 2022). No modelo algébrico, os parâmetros utilizados são a duração das atividades em minutos, a quantidade produzida diariamente e os dias trabalhados em um mês (GAIDZINSKI, 1998; MARINHO; VASCONCELOS, 2007).

Os modelos paramétricos e não paramétricos, como a Teoria de Filas e o Modelo de Programação Inteira, respectivamente, levam em consideração a taxa de utilização do sistema, a quantidade média de clientes no sistema e a probabilidade de ocupação da fila. Todos esses métodos são utilizados em setores específicos, como em produção de bens, serviços hospitalares ou organizações privadas (VIANNA et al., 2013).

Na contramão da modernização e da ampliação dos métodos de DFT, está a administração pública, com as suas necessidades de pessoal e de recomposição da força de trabalho ainda baseadas na experiência e na intuição dos seus tomadores de decisão (MARCONI, 2004).

A adoção do DFT tem sido um desafio para a administração pública em função de um cenário de contingenciamento de recursos financeiros e de concursos públicos limitados (NASCIMENTO; SILVA; LOPES, 2019). Esse cenário impõe aos órgãos públicos a adoção de métodos e o desenvolvimento dos servidores, já existentes, para a manutenção e a melhoria da sua capacidade produtiva (SERRANO; MENDES; ABILA, 2019). Todavia, segundo estudo de governança de pessoas realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), além de servidores capacitados, a disponibilidade de pessoas em quantitativo ideal é fundamental para a prestação de serviços públicos de qualidade (BRASIL, 2013).

Se, por um lado, a indisponibilidade de pessoal em quantitativo ideal pode gerar mau funcionamento das instituições públicas, provocando filas e atrasos no atendimento, por outro, o excesso também pode provocar prejuízos à administração, dado que despesas com pessoal são um dos maiores custos da administração pública (VENTIN; PEREIRA; MORAES, 2019).

Uma ferramenta que pode auxiliar a contornar esses problemas é o DFT (RODRIGUES; OLIVEIRA; LIMA, 2015). Por este motivo, tem despertado a atenção do governo federal (BRASIL, 2013; BRASIL, 2016b), de gestores públicos, bem como de pesquisadores da área, com o desenvolvimento de estudos relacionados à composição e à recomposição da força de trabalho nesta esfera (CARVALHO et al., 2023; DOS SANTOS; DE MEDEIROS SILVA; FERREIRA, 2017; VENTIN et al., 2019).

De acordo com Serrano, Mendes e Meneses (2021), por falta de orientação, as instituições têm desenvolvido e aplicado modelos próprios de DFT, sem amparo em modelos já existentes e testados. A consequência disso, segundo os autores, são equívocos na geração de dados e na contratação de pessoas, com impacto financeiro às instituições (RODRIGUES; OLIVEIRA; LIMA, 2015).

Ao avaliar os métodos declarados por 378 instituições públicas brasileiras à Consulta do TCU em relação às ações de governança em gestão de pessoas, a maioria não forneceu essa informação e sete indicaram usar o método desenvolvido por Serrano et al. (2017), adotado pelo Governo Federal Brasileiro, em âmbito do Poder Executivo, e pelo Tribunal Superior Eleitoral (BRASIL, 2022; BRASIL, 2019).

Serrano et al. (2017) apontam que metodologias de DFT direcionadas ao serviço público devem incorporar fatores ainda não presentes nas metodologias quantitativas já existentes e que a falta de previsibilidade dos serviços oferecidos pelas instituições públicas brasileiras demanda especialização dos seus servidores (ZARIFIAN, 2001). Assim, metodologias que contemplem as necessidades das organizações públicas devem compor elementos qualitativos que estejam

alinhados às mudanças e ao dinamismo dessas repartições (MARINHO; VASCONCELOS, 2007).

Seguindo essa direção, Serrano et al. (2017) propuseram um modelo de DFT baseado no tripé: entregas, pessoal e volatilidade da demanda. Entregas são entendidas aqui como o esforço realizado pela unidade para realizar suas demandas organizacionais. Pessoal refere-se a dados relativos à vida funcional dos servidores, como quantidade, idade e seus afastamentos. Esse dado é fundamental, pois dele se extrai a quantidade efetiva de trabalho por servidor. O terceiro elemento está relacionado aos dados do contexto da unidade, como volatilidade de demandas. Este autor afirma ainda que é essencial, para a conclusão do processo de DFT, a definição do perfil profissional com base nas competências necessárias, para subsidiar processos de realocação, contratação e capacitação da equipe.

Nesse sentido, ao se realizar o DFT em instituições públicas brasileiras, deve-se levar em consideração, além dos dados quantitativos, a análise do perfil necessário dos servidores para atingir as estratégias organizacionais.

2.2 Gestão por Competências: ferramenta de definição de perfil profissional

As instituições públicas têm percebido a importância de avaliar o perfil profissional das pessoas para a sua correta alocação (MONTEZANO et al., 2019a; MONTEZANO et al., 2019b; PERSEGUINO; PEDRO, 2017). Colocar as pessoas certas nos lugares certos aumenta as chances de se alcançar os objetivos organizacionais e diminui a ocorrência de problemas de adaptação no trabalho, baixa produtividade e de altos índices de doenças profissionais (FAIAD, et al., 2012; MARCONI, 2004; PRUX et al., 2023; PIRES et al., 2005).

Contudo, conseguir a correta alocação é uma tarefa complexa e que demanda esforço organizacional, especialmente de pessoas ligadas à área de planejamento e gestão de pessoas. Por esse motivo, frequentemente, é realizada com base na percepção dos chefes ou de quem tem maior poder de barganha frente às lideranças organizacionais. Isso conduz a organização a sucessivas decisões arbitrárias (ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016).

Visando mitigar esse problema, autores têm sugerido a aplicação do DFT combinado com a Gestão por Competências, de modo a tornar esse processo de composição do quadro de servidores mais transparente e efetivo (ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016; RODRIGUES; OLIVEIRA; LIMA, 2015; SERRANO et al., 2017). A união desses dois instrumentos tem por objetivo aumentar a celeridade e a eficiência das organizações públicas, reduzindo custos e

umentando a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, uma vez que fornecem insumos importantes para a tomada de decisão em relação à movimentação na carreira, planos de capacitação e provisão de vagas, bem como a otimização do desempenho das funções desenvolvidas pelo quadro de pessoal (RODRIGUES; OLIVEIRA; LIMA, 2015).

Para que os dois subsistemas de gestão possam ser aplicados em conjunto, Reis et al. (2015) afirmam que, além de levantar a vacância atual, as instituições públicas devem avaliar as suas necessidades futuras no que se refere tanto ao quantitativo de pessoas necessárias, quanto ao perfil de competências que elas devem possuir (VENTIN, 2019). Caso haja falha nesse processo, é possível que não somente a quantidade de pessoas necessárias seja mal calculada, como também, ao se captar novos servidores, o perfil seja inadequado às funções que serão desempenhadas (BRASIL, 2013).

Para esse fim, a Gestão por Competências (GP) é uma aliada. Em sua essência, esse modelo de gestão visa orientar os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO, 2012). Na administração pública brasileira, foi formalmente introduzida pelo Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006).

À época, este decreto instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no serviço Público e estabeleceu que a Gestão por Competência deveria ser adotada para o desenvolvimento permanente dos servidores públicos brasileiros e como principal instrumento de Gestão da PNDP (CAVALCANTE; RENAULT, 2018).

O modelo de gestão de pessoas por competências parte do princípio de que o desempenho dos membros de uma organização é reflexo direto de seu perfil de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CAVALCANTE; RENAULT, 2018). As competências, por sua vez, têm sido definidas como o comportamento, observável e mensurável, emitido pelo indivíduo em seu ambiente de trabalho para o alcance dos objetivos da organização (RAMOS et al., 2016).

Para que as organizações atinjam os seus resultados, é necessário ter, em seu quadro funcional, servidores com competências em níveis condizentes ao que é esperado deles (ASAME; WAKRIM, 2018; GAETA, et al., 2017; PIRES et al., 2005; SKORKOVÁ, 2016). Logo, é necessário diagnosticar e mapear as competências (organizacionais e individuais), bem como identificar os *gaps* (lacunas) existentes entre as competências necessárias ao alcance dos objetivos e as competências já disponíveis na organização. Quanto maior a lacuna, maior é a

dificuldade de a organização garantir eficiência e eficácia dos serviços prestados ao cidadão (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

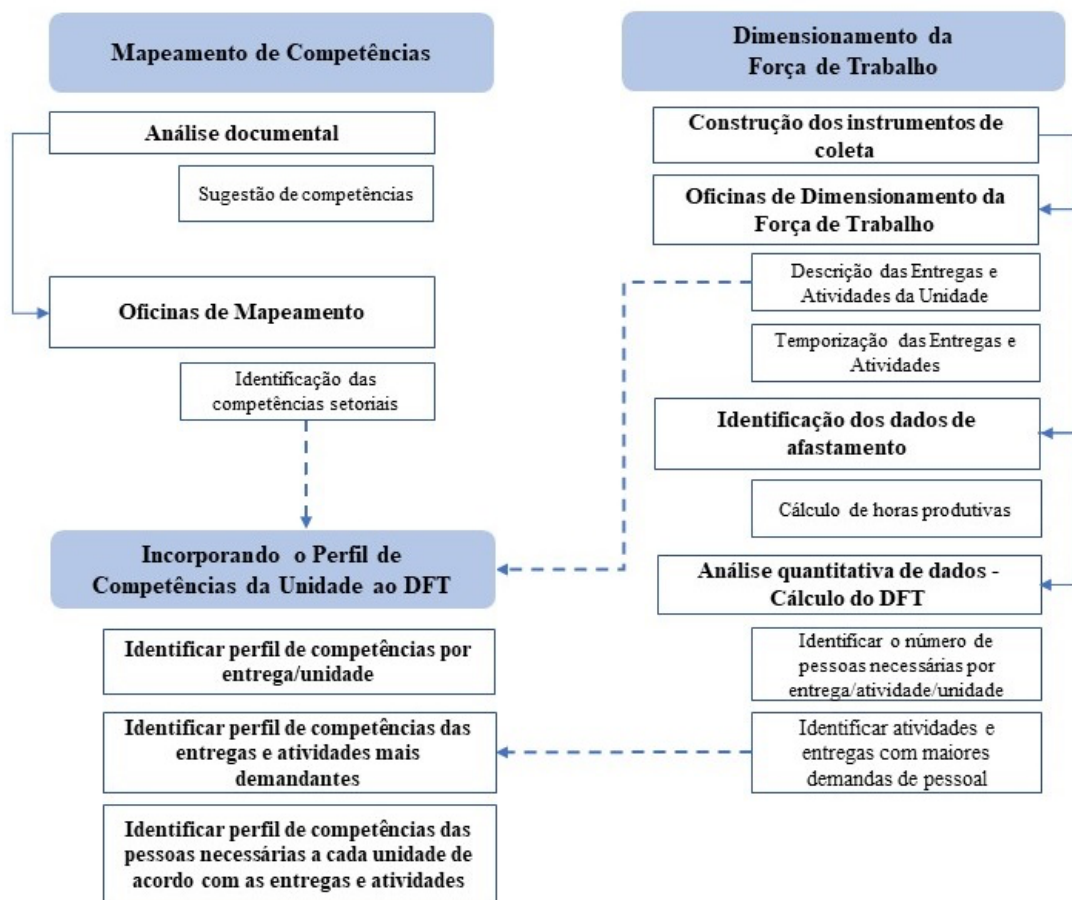
Os resultados do mapeamento de competências podem ser empregados em diferentes subsistemas da área de Gestão de Pessoas, entre eles o DFT (CAVALCANTE; RENAULT, 2018; HENKLAIN et al., 2016; BRANDÃO; BAHRY, 2005; SKORKOVÁ, 2016). As lacunas provenientes do mapeamento podem, por exemplo, orientar o processo de abertura de concurso público, oferecendo maior grau de detalhamento do perfil do colaborador necessário à instituição em um dado momento (FERNANDES, 2013; LEAL; SILVA; DALMAU, 2017; SOUSA et al., 2018).

Apesar da inequívoca importância da relação entre o DFT e a Gestão por competências para o planejamento organizacional, ainda são escassos estudos mostrando a relação entre ambos (SERRANO et al., 2017). Portanto, é necessário levantar um referencial empírico da aplicação destes dois subsistemas de gestão em uma organização pública (SERRANO et al., 2017). Esta dissertação, então, passa a ter como propósito a apresentação de um método que permita às organizações públicas brasileiras integrar o perfil de competências a seus processos de dimensionamento da força de trabalho.

3 MÉTODO

Para alcançar o objetivo do presente estudo, foram aplicadas e combinadas duas metodologias: Mapeamento de Competências (BRANDÃO, 2012) e Dimensionamento da Força de Trabalho (SERRANO et al., 2017). A Figura 1 apresenta, de forma resumida, como a pesquisa foi conduzida.

Figura 1 - Etapas do estudo conduzido.



Fonte: Elaboração própria, 2023.

Conforme pode ser observado na Figura 1, a primeira fase do estudo envolveu o mapeamento das competências das 120 unidades organizacionais de um órgão público brasileiro, pertencente ao Poder Judiciário, com sede em Brasília-DF. Essa fase foi realizada entre os anos de 2018 e 2020 e contou com três subfases: 1) análise documental, 2) oficinas de mapeamento e 3) avaliação de necessidades de capacitação.

A primeira etapa consistiu na análise e na interpretação dos documentos institucionais disponibilizados, no início do estudo, pela organização participante. Os documentos descreviam atribuições e responsabilidades de cada unidade organizacional a ser mapeada. Esta etapa tinha

como objetivo interpretar os documentos, para então sugerir competências que seriam apresentadas aos servidores na segunda fase do mapeamento.

A fase seguinte consistiu na realização de oficinas. As Oficinas de Mapeamento de Competências foram realizadas com o objetivo de identificar as competências setoriais das diferentes unidades da organização. Foram conduzidas de forma presencial e contaram com a participação de 135 servidores efetivos, detentores de amplo conhecimento e experiência nas rotinas das unidades que estavam representando.

Durante as oficinas, os servidores tiveram acesso a instruções metodológicas a respeito da descrição de competências e a cinco materiais: 1) Manual da Organização ou Regimento Interno, 2) Lista de Sugestões de competências administrativas, como arquivar documentos e comunicação escrita; competências pessoais, como autocontrole e autocrítica; e competências gerenciais, como gestão de conflitos e gestão da informação (Kit 1 - APÊNDICE A), 3) Competências Específicas da unidade, sugeridas a partir da análise documental (Kit 2 - APÊNDICE B), 4) Formulário para Descrição de Novas Competências, não contempladas na análise documental nem nas sugestões apresentadas (Kit 3 - APÊNDICE C) e 5) Escala de Grau de Importância.

Ao analisar os materiais, os servidores poderiam sugerir alterações, exclusões e/ou inclusões de competências, verificando se estavam condizentes com o perfil desejado e necessário para a unidade que estavam representando.

A cada competência mantida no perfil da unidade, os servidores deveriam atribuir um grau de importância, cujo valor poderia variar de 1 a 10. Valores próximos a um indicavam que a competência tinha pouca importância para as atividades e resultados da unidade, enquanto valores próximos ao dez indicavam que a competência era essencial para as atividades da unidade. Ao final da oficina, tinha-se o perfil de competências da unidade e seus respectivos graus de importância, com base na percepção dos seus representantes, ou seja, dos servidores que desempenhavam essas competências no seu dia a dia.

A segunda fase do estudo envolveu a aplicação da metodologia de DFT e ocorreu entre os anos de 2021 e 2022 a partir de quatro subfases: 1) Construção do instrumento de coleta de dados, 2) Oficinas de dimensionamento, 3) Identificação dos dados de afastamento e 4) Análise quantitativa dos dados.

A primeira etapa do DFT consistiu na construção de uma planilha, composta por duas abas, disponibilizada de forma *online* aos participantes, com o objetivo de coletar informações a respeito da rotina de trabalho das 111 unidades a serem dimensionadas, como produtividade,

quantidade e duração das atividades realizadas, número de entregas, nome das entregas e tipo do dado coletado, se cronometrado ou estimado. Entende-se por entrega qualquer produto ou serviço realizado pela unidade (APÊNDICE E). Além dessas informações, também foram apresentadas aos participantes as descrições das competências mapeadas na etapa qualitativa do estudo, para serem relacionadas com as atividades e entregas descritas (APÊNDICE F).

Finalizada a construção do instrumento de coleta, foi iniciada a etapa de oficinas. Consistiu na realização de oficinas *online* por meio do aplicativo *zoom cloud*, as quais contaram com a participação de até dois servidores efetivos de cada unidade dimensionada, seguindo os mesmos critérios de seleção do mapeamento. Ao todo, participaram desta fase 237 servidores.

Durante as oficinas de DFT, os servidores da instituição receberam informações a respeito da metodologia, dos objetivos da pesquisa e da forma como os instrumentos de coleta deveriam ser preenchidos. Os instrumentos, elaborados na primeira etapa do estudo, foram preenchidos pelos representantes das unidades, com informações a respeito das entregas, quantidade e duração das atividades realizadas pelas unidades, bem como a relação entre as atividades e entregas descritas e as competências mapeadas. Com isso, foi possível analisar, além do perfil geral da unidade, quais competências poderiam ser mais utilizadas pelas unidades organizacionais nas suas entregas.

Finalizadas as oficinas, foi iniciada a terceira etapa do DFT: identificação dos dados de afastamento e de horas dedicadas ao trabalho dos servidores (APÊNDICE G). Para tanto, foi solicitado à unidade de gestão de pessoas da organização estudada dados referentes aos afastamentos - dias não trabalhados na instituição (recessos, feriados, pontos facultativos e outros afastamentos regulamentados por lei) e em relação às “horas produtivas”, ou seja, as horas dedicadas ao trabalho (Jornada de Trabalho Diária de servidores e Total de Servidores das Unidades).

Com esses dados, foi possível calcular quantos dias os servidores de cada unidade organizacional estiveram ausentes dos seus postos de trabalho e, assim, montar um quantitativo de dias de trabalho durante o período de um ano por meio do cálculo: $HP = HUA - TMA$. Sendo que HP era o total de horas produtivas por servidor; HUA as horas úteis anuais e TMA o total médio de afastamentos anuais por servidor.

Os dados coletados nas etapas 2 e 3 do DFT forneceram subsídios para a quarta fase do estudo, o cálculo final do DFT. Esse cálculo consistiu em identificar quantos servidores eram necessários em cada unidade dimensionada, levando em consideração a carga horária total gasta com as atividades da unidade e a quantidade de horas produtivas disponíveis para cada servidor,

de acordo com a seguinte fórmula: $QTS = \Sigma CHA / HP$. Sendo QTS a Quantidade Total de Servidores necessários à unidade de acordo com a carga horária total da unidade; ΣCHA a Somatória das Cargas Horárias Anuais das atividades da unidade e HP o Total de horas produtivas por servidor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados do presente estudo envolveu a apresentação dos resultados do Mapeamento e do DFT, bem como a combinação dos resultados das duas metodologias empregadas, gerando indicadores de perfil e de quantidade de servidores necessária para compor o quadro funcional das unidades estudadas. Para tanto, foram analisados e descritos os resultados da unidade que apresentou maior déficit de servidores.

Como resultado do Mapeamento, obteve-se um total de 1.213 competências descritas e validadas pelas 120 unidades da instituição. Essas competências foram divididas em quatro categorias, sendo 08 administrativas, 16 gerenciais, 12 pessoais e 1.177 técnicas.

Pode-se observar que das 1.213 competências validadas, 1.177 foram classificadas como técnicas, ou seja, estavam relacionadas às especificidades e às principais entregas das unidades. De acordo com Fleury e Fleury (2001), competências técnicas são capazes de englobar as interações sociais relacionadas aos objetivos finais da organização. Essas competências, coletadas durante as oficinas, compuseram perfis profissionais de cada unidade. À guisa de exemplo, a Tabela 1 apresenta o perfil da unidade UN111.

Tabela 1 - Perfil de competências da unidade UN111.

| Nome da competência | Categoria | Importância |
|--|-----------|-------------|
| Acompanhamento dos Sistemas Informatizados | TÉCNICA | 10.00 |
| Acompanhar Projetos e Programas | TÉCNICA | 10.00 |
| Articulação Interinstitucional – Diretrizes | TÉCNICA | 10.00 |
| Coordenação de Mutirões para Avaliação do Encarceramento | TÉCNICA | 10.00 |
| Elaboração de Atos Normativos | TÉCNICA | 10.00 |
| Elaboração de Documentos | TÉCNICA | 10.00 |
| Elaboração de Projetos e Programas | TÉCNICA | 10.00 |
| Fiscalização de Disposições Penais para Adolescentes | TÉCNICA | 10.00 |
| Inspecionar Unidades Prisionais e Socioeducativas | TÉCNICA | 10.00 |
| Levantamento de Dados | TÉCNICA | 10.00 |
| Monitoramento de Sistema de Gestão Penal | TÉCNICA | 10.00 |
| Planejamento de Mutirões para Avaliação do Encarceramento | TÉCNICA | 10.00 |
| Proposição de Soluções para Irregularidades nos Sistemas Carcerário e Socioeducativo | TÉCNICA | 10.00 |
| Realização de Eventos | TÉCNICA | 8.00 |
| Recebimento de Denúncias e Reclamações | TÉCNICA | 10.00 |
| Secretariar Atividades | TÉCNICA | 7.00 |
| Unidades de Assistência Jurídica Voluntária | TÉCNICA | 10.00 |
| Uso de Ferramentas de Apresentação Visual (Monitoramento) | TÉCNICA | 7.00 |

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Observa-se que os graus de importância das competências técnicas são predominantemente 10 (15 de 18 competências). Este padrão se repete nas demais unidades mapeadas, o que indica que essas competências estão intimamente ligadas à maneira como ocorre a interação entre a organização e o usuário, reconhecendo que o conhecimento técnico é necessário para a sobrevivência da organização (BÜNDCHEN; ROSSETTO, 2011).

Com base nas competências mapeadas, é possível a adoção de critérios mais técnicos, objetivos e realistas para subsidiar diferentes processos de gestão de pessoas, como: capacitação e desenvolvimento de pessoas, planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação e retribuição por desempenho, promoção e apontamento para cargos de alta gestão e sucessão (BRANDÃO, 2012; BRANDÃO; BAHRY, 2005; CAPUANO, 2015; SILVA; GONÇALVES; COELHO JUNIOR, 2018; RAMOS et al., 2016).

As competências mapeadas podem ser utilizadas tanto para basear processos de recrutamento e seleção com a definição do perfil de competências necessário à vaga em aberto, quanto para subsidiar movimentações internas (FERNANDES, 2013; LEAL; DA SILVA; DALMAU, 2017).

Para isso, é necessário, após o mapeamento das competências, identificar o quantitativo de pessoal necessário para atender às demandas da organização. O resultado geral do DFT é apresentado na tabela abaixo.

Tabela 2 - Resultado geral do DFT.

| Total de servidores do órgão | Total de servidores necessários | Total de servidores Excesso/Falta |
|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| 479,37 | 577,75 | -98,36 |

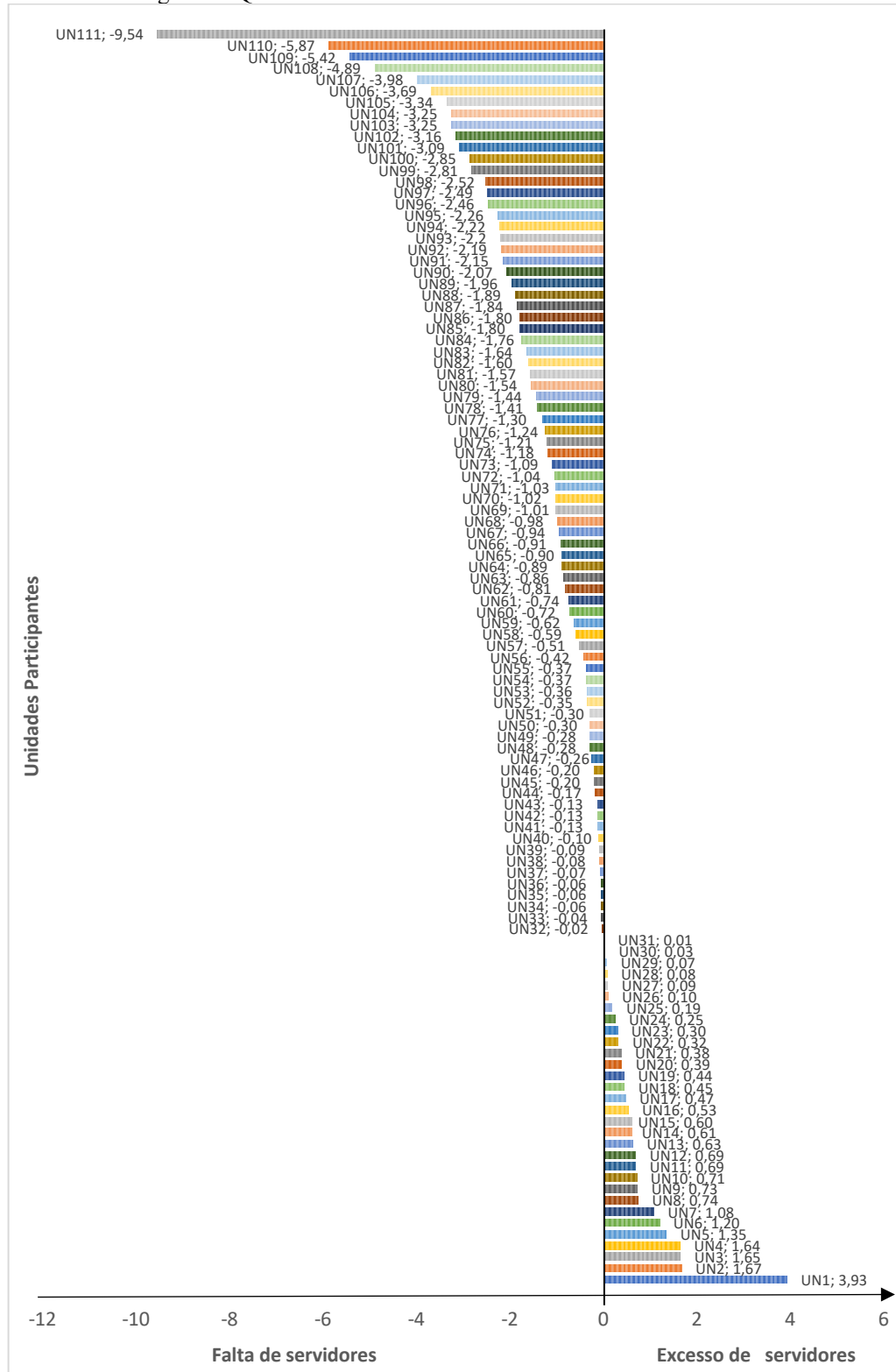
Fonte: Elaboração própria, 2023.

Como pode ser observado na Tabela 2, no momento da condução da pesquisa, a instituição possuía no seu quadro de pessoal um total de 479,37 servidores. Ao aplicar a metodologia do dimensionamento para toda a instituição, foi identificado um déficit de aproximadamente 98 servidores. Este dado corrobora os resultados encontrados em estudos similares realizados por Serrano et al. (2017), Reis et al. (2015) e De Souza et al. (2022), que também constataram a carência de servidores para a condução das atribuições de órgãos públicos brasileiros.

O total de servidores do órgão, representado por um valor fracionado, significa a quantidade efetiva de servidores que laborou na instituição no período da pesquisa. Isso ocorre devido à cessão de servidores para outros órgãos ou recepção de novos servidores no decorrer do período pesquisado. Para contabilizar o período efetivo de trabalho de cada servidor, foi

realizado o seguinte cálculo: 1 servidor / 12 meses x quantidade de meses de trabalho efetivo. A Figura 2 apresenta a quantidade de servidores em falta (barras direcionadas para a esquerda) e em excesso (barras direcionadas para a direita) nas unidades analisadas.

Figura 2 - Quantitativo de servidores em falta/excesso nas unidades.



Fonte: Elaboração própria, 2023.

Das 111 unidades participantes, 71 apresentaram carência de servidores (64%), com destaque para a unidade UN111, que possuía, no momento da pesquisa, um total de 23,34 servidores e apresentou um déficit de 9,54 servidores. Por outro lado, somente 7 unidades apresentaram excesso superior a 1 servidor, sendo a UN1 a que obteve o maior excesso de servidores: 3,93.

Ao se deparar com déficit ou excesso de servidores em uma organização, é necessário, antes de efetuar qualquer realocação, realizar uma avaliação do perfil profissional dos servidores, uma vez que cargos podem ser plurais e genéricos. Isso quer dizer que um mesmo cargo pode possuir atribuições e requerer competências completamente distintas, a depender da unidade de lotação (LEME, 2011).

Com a Gestão por Competências, é possível estabelecer parâmetros mais técnicos e objetivos para a otimização de processos de lotação e de movimentação de pessoal. Com isso, tem-se benefícios relacionados à eficiência, qualidade de vida no trabalho, bem como diminuição nas movimentações entre as áreas e de necessidade de capacitação para se adaptar à novas funções (PIRES et al., 2005).

A título de exemplo, ao analisar os dados das duas unidades com maior déficit e excesso de servidores tem-se as unidades UN111, com déficit de 9,54 servidores e UN1, com 3,93 servidores em excesso. Entretanto, ao analisar o perfil de competências das suas unidades, tem-se que UN111 lida com processos jurídicos relacionados à prisão provisória e definitiva, medidas de segurança e internação de adolescentes e possui competências relacionadas ao desenvolvimento de projetos e programas relacionados à execução penal e execução de medidas socioeducativas, enquanto a segunda unidade, UN1, trata de assuntos relacionados à tecnologia da informação e possui competências relacionadas ao gerenciamento e implantação de estratégias e projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação. Portanto, é provável que os perfis profissionais necessários para atuar nessas duas unidades sejam diferentes, tornando inviável uma realocação direta dos servidores entre as unidades.

Em virtude disso, ao aplicar uma metodologia de DFT, deve-se somar à sua análise quantitativa uma análise qualitativa do perfil de competências das unidades dimensionadas para viabilizar tais movimentações. De acordo com Carmo et al. (2018), uma Gestão Estratégica de Pessoas aplicada ao serviço público se preocupa não só com o quantitativo de pessoal, mas com o perfil profissional necessário para realizar as atividades que lhe são atribuídas, garantindo o desempenho esperado (CARMO et al., 2018).

Além disso, a escassez de servidores, apontada pelo DFT, pode acarretar problemas em diferentes áreas da organização, como aumento da carga de trabalho para os servidores existentes, com impactos na qualidade e eficiência dos serviços prestados ao cidadão, bem como na sua satisfação. A sobrecarga também pode desmotivar os servidores, afetar negativamente o clima organizacional, bem como comprometer a saúde e qualidade de vida dos servidores (CAMPOS et al.; 2006; SANTOS; SOARES; CAMPOS, 2007).

A falta de servidores em quantidade adequada também pode resultar em perda de eficiência e qualidade dos serviços prestados, levando a prejuízos financeiros para a instituição (DE OLIVEIRA et al., 2018). Em algumas áreas críticas, como segurança pública e saúde, a falta de servidores pode comprometer a segurança dos usuários e dos próprios servidores (REIS et al., 2015).

Ademais, para ilustrar os resultados do DFT em nível de unidade organizacional, a unidade UN111 foi tomada como exemplo. Esta unidade possui, ao todo, 41 entregas em seu escopo de trabalho. A Tabela 3 explicita os dados do DFT para as 10 entregas que demandaram mais necessidade de pessoal.

Tabela 3 - Resultados do DFT das 10 maiores entregas da unidade UN111.

| Nº da Entrega | Entregas da unidade | Tempo anual em horas anuais | QTD de servidores necessários ao ano por entrega |
|---------------|--|-----------------------------|--|
| 11 | Programas e Projetos (incluindo o Fazendo Justiça) | 6.589,5 | 4,4 |
| 17 | Missões e Eventos Temáticos | 5040 | 3,4 |
| 15 | Atos Normativos | 3.377,6 | 2,3 |
| 4 | Acompanhamento de Cumprimento de Resolução | 2.476,9 | 1,7 |
| 21 | Atendimento e suporte avançado | 2.517 | 1,7 |
| 2 | Manifestação Técnica (parecer PJe e SEI) | 2.367,6 | 1,6 |
| 7 | Articulação interinstitucional | 2.290 | 1,5 |
| 1 | Governança Interna | 2.018 | 1,4 |
| 32 | Elaboração de documentos (estagiários) | 2.127,1 | 1,4 |
| 36 | Cumprimento de despachos | 1.813 | 1,2 |

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Observa-se que a entrega 11, “Programas e Projetos (incluindo o Fazendo Justiça)”, destaca-se pelo maior tempo de dedicação dos servidores e por necessitar de maior quantitativo pessoal para a sua execução.

Cada entrega era composta por atividades, com isso, foi possível calcular o quantitativo de servidores por atividade e por entrega. Assim, a entrega 11 da unidade UN111 apresentou, para suas atividades, os resultados mostrados na Tabela 4.

Tabela 4 - Dados de entrega, atividades e quantidade de servidores de uma entrega.

| Entrega | Atividades relacionadas | Quantidade de servidores para cada atividade |
|--|---|---|
| Programas e Projetos (incluindo o Fazendo Justiça) | Articulação inicial | 0,06 |
| | Formalização (registro SEI/TAP) | 0,03 |
| | Acompanhamento - elaboração de materiais | 0,19 |
| | Acompanhamento - revisão de materiais | 1,03 |
| | Acompanhamento - subsídios para atividades (pesquisa) | 0,05 |
| | Acompanhamento - análise de proposta/currículo para consultoria | 0,03 |
| | Acompanhamento - participação em banca de seleção consultoria | 0,02 |
| | Acompanhamento - participação em reunião sobre as ações de consultoria | 0,10 |
| | Acompanhamento - contatos institucionais (e-mail, telefone) | 0,36 |
| | Acompanhamento - comunicação oficial (ofício) | 0,32 |
| | Acompanhamento - reuniões técnicas de projeto (pontual e temática) | 1,14 |
| | Acompanhamento - reuniões de governança (periódicas dos eixos, com a coordenação) | 0,58 |
| | Acompanhamento - reuniões internas dos eixos | 0,39 |
| | Acompanhamento - reuniões de equipe Programa | 0,06 |
| Ações pontuais de controle de situações críticas (gestão de risco) | 0,06 | |

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Observa-se, por exemplo, que na entrega "Programas e Projetos (incluindo o Fazendo Justiça)", as atividades de Acompanhamento - reuniões técnicas de projeto (pontual e temática) e Acompanhamento - revisão de materiais, apresentaram necessidades de 1,14 e 1,03 servidores, respectivamente. Isso indica que essas atividades exigem mais tempo e servidores.

Esses dados podem auxiliar a tomada de decisão do gestor, uma vez que quanto mais variáveis forem observadas nos resultados do DFT, mais precisa e direcionada será a decisão (MARINHO; VASCONCELOS, 2007; REIS et al., 2015). Também é possível identificar quais atividades devem ser foco de avaliação do perfil profissional a ser contratado, aprimorando a alocação de recursos e garantindo maior eficiência e efetividade das atividades.

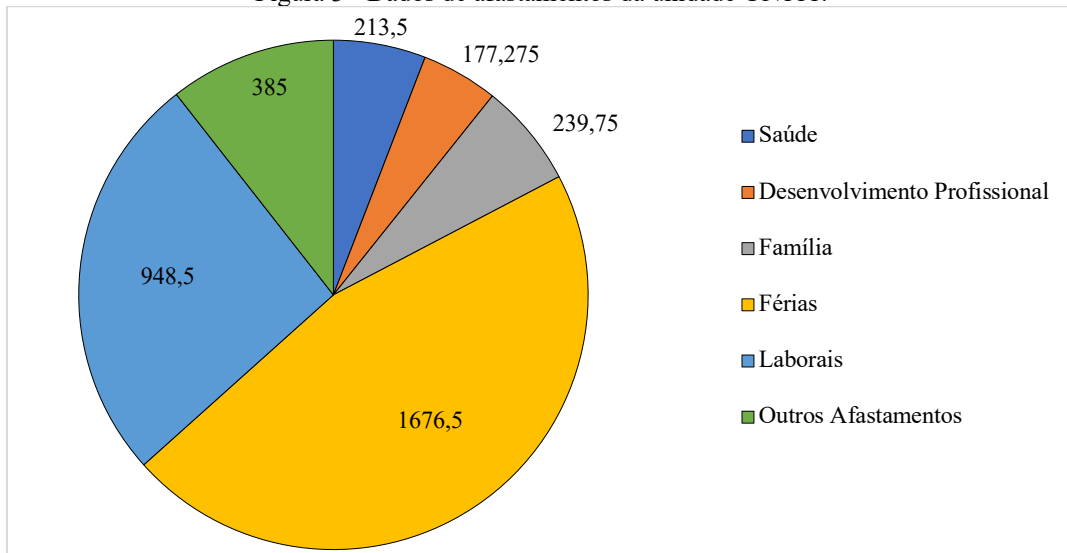
Outro dado levantado que proporcionou o cálculo do DFT foram os dados de afastamentos dos servidores. Este dado permitiu calcular os dias disponíveis de trabalho para

os servidores da organização, além de ter auxiliado na compreensão da dinâmica da força de trabalho disponível ao longo do período estudado.

Com este resultado, foi possível avaliar a disponibilidade de pessoal de cada unidade e gerar dado secundário a este estudo, o qual poderá dar indicadores de como os afastamentos podem afetar os resultados do DFT, à medida que, quando os afastamentos tiram os servidores do ambiente laboral, podem reduzir a quantidade de dias produtivos e gerar sensação de falta de pessoas.

Os dados resultantes dos afastamentos foram separados em 6 categorias: Saúde (afastamentos para tratamento da própria saúde ou de pessoa da família), Desenvolvimento profissional (estudos e capacitação), Família (licenças maternidade, paternidade amamentação), Férias (relacionado a férias concedidas), Laborais (relacionadas ao trabalho como falta ao serviço, abono de ponto, cessão para outro órgão) e Outros afastamentos (afastamentos não comportados nas demais categorias como prestação de serviço militar, atividade política). A lista completa das categorias e tipos de afastamento em cada categoria estão dispostas no Apêndice H. A figura abaixo demonstra os resultados dos afastamentos da unidade UN111 para o período da pesquisa.

Figura 3 - Dados de afastamentos da unidade UN111.



Fonte: Elaboração própria, 2023.

Excetuando os períodos de férias dos servidores, os resultados demonstraram que afastamentos laborais relacionados a cessão de servidores a outros órgãos, faltas e banco de horas representaram a segunda categoria que mais afastou os servidores das suas unidades organizacionais. No total, foram em média, 135 dias de afastamento. Este quantitativo representa mais da metade da carga horária disponível de um servidor durante um ano. O

absenteísmo, ou seja, a ausência ao trabalho pelo servidor, gera impactos econômicos e desestrutura o ambiente de trabalho de maneira considerável para a administração pública (PACICO et al., 2019).

Além do impacto financeiro e na prestação do serviço público, a ausência ao trabalho pode estar ligada a diferentes fatores organizacionais, como supervisão deficiente, empobrecimento das tarefas, falta de motivação e estímulo, condições desagradáveis de trabalho, precária integração do servidor à organização ou aos impactos psicológicos de uma administração deficiente (DUTRA, 2016). Bernstorff e Rosso (2008) destacam ainda que o absenteísmo pode ser uma das principais estratégias de resistência ou de enfrentamento dos trabalhadores diante da organização do trabalho, o que afeta direta e indiretamente o resultado organizacional.

Tendo como base de análise a unidade com maior déficit de servidores do órgão, serão apresentados, a partir de agora, os dados resultantes da aplicação das duas metodologias empregadas.

A unidade UN111 apresentou, no Mapeamento de Competências, 50 competências, sendo: 7 administrativas, 12 pessoais, 15 gerenciais e 18 específicas. Essas 18 competências específicas foram associadas às 41 entregas da unidade durante as oficinas de DFT, resultando em um perfil de competências por entrega. O Quadro 1 mostra a associação entre as competências e a entrega que resultou no maior déficit segundo o Dimensionamento da unidade.

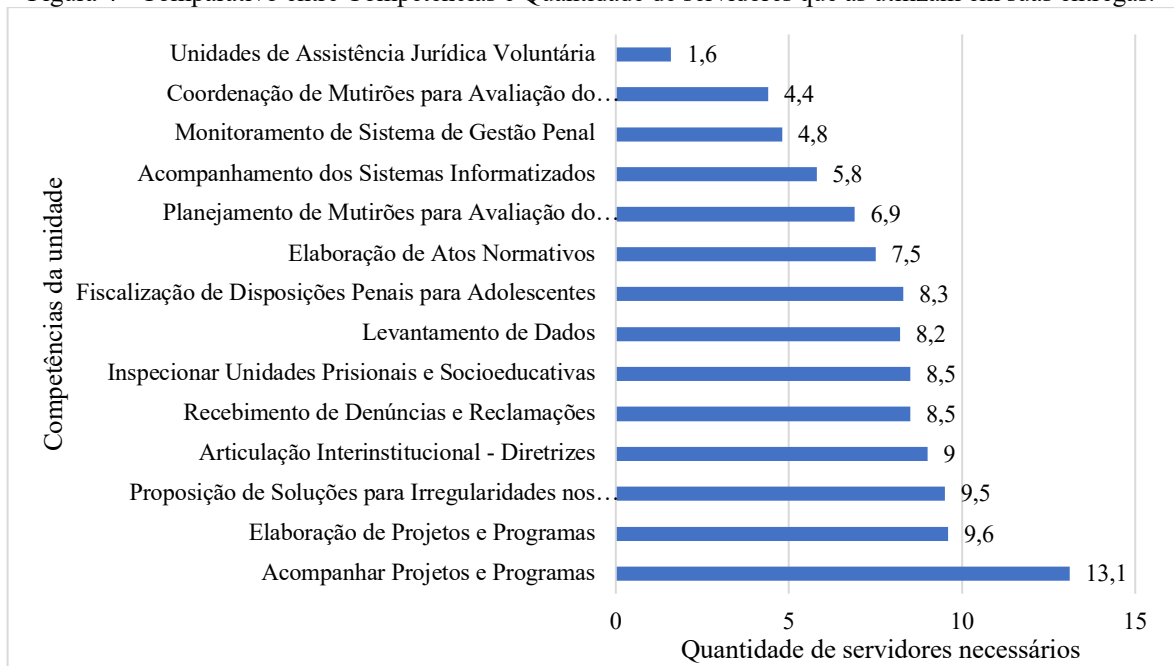
Quadro 1 - Perfil de competências da entrega com maior déficit da UN111.

| Entregas | Necessidade de servidores | Competências vinculadas |
|--|----------------------------------|--|
| Programas e Projetos (incluindo o Fazendo Justiça) | 4,42 | Acompanhar Projetos e Programas |
| | | Articulação Interinstitucional - Diretrizes |
| | | Elaboração de Atos Normativos |
| | | Elaboração de Projetos e Programas |
| | | Fiscalização de Disposições Penais para Adolescentes |
| | | Inspecionar Unidades Prisionais e Socioeducativas |
| | | Levantamento de Dados |
| | | Planejamento de Mutirões para Avaliação do Encarceramento |
| | | Proposição de Soluções para Irregularidades nos Sistemas Carcerário e Socioeducativo |
| | | Realização de Eventos |
| | | Recebimento de Denúncias e Reclamações |
| | | Secretariar Atividades |
| | | Uso de Ferramentas de Apresentação Visual (Monitoramento) |

Fonte: Elaboração própria, 2023.

A etapa seguinte analisou o vínculo das competências específicas da unidade com as entregas descritas. Como critério de análise, foram utilizadas somente as competências descritas pela unidade como pertencendo à categoria de competências técnicas (15) e que possuíam uma importância 10. A Figura 4 demonstra o resultado do comparativo entre competências, a quantidade de entregas vinculadas e o total de servidores necessários para dar conta dessas entregas.

Figura 4 - Comparativo entre Competências e Quantidade de servidores que as utilizam em suas entregas.



Fonte: Elaboração própria, 2023.

Os dados apresentados na Figura 4 permitem avaliar qual competência tem uma maior quantidade de servidores envolvidos e qual a necessidade de pessoas que devem possuir tal competência em seu repertório dentro da referida unidade.

Verifica-se que a competência “Acompanhar projetos e Programas” é utilizada por 13,1 servidores na unidade. Portanto, pode-se afirmar que, dentre as competências técnicas identificadas, “Acompanhar projetos e Programas” possui necessidade de atenção prioritária quanto à recomposição do quadro da unidade.

Ao analisar o déficit da unidade em relação à pessoal e às competências mapeadas, é possível a adoção de estratégias de captação, desenvolvimento e movimentação de pessoal baseadas em competências. Com isso, há parâmetros muito mais técnicos e transparentes para a tomada de decisões administrativas (BRANDÃO, 2012; BRANDÃO; BAHRY, 2005; CAPUANO, 2015; SILVA; GONÇALVES; COELHO JUNIOR, 2018; RAMOS et al., 2016).

Quanto às vantagens de tal vinculação (DFT e Mapeamento de Competências), tem-se uma melhor adequação do quadro de pessoal, já que o mapeamento de competências permite identificar o perfil de competências necessário para cada função dentro da organização, o que pode contribuir para um melhor dimensionamento da força de trabalho (DE OLIVEIRA et al., 2018). Com uma força de trabalho adequadamente dimensionada, a organização pode evitar sobrecarga e fadiga excessiva dos servidores, além de reduzir custos com horas extras e trabalho temporário (SERRANO et al., 2018b).

Outro benefício é a redução do *turnover* (taxa de rotatividade de funcionários em uma empresa), já que a gestão por competências pode identificar os servidores mais adequados para cada função, por meio da seleção pública por competências e do remanejamento de servidores por competências, além de investir no desenvolvimento dos servidores já existentes nas unidades (CORREA; CAMELO; LEAL, 2017; GONÇALVES, 2021).

Nesse contexto, a gestão por competências também pode contribuir para a melhoria da qualidade do serviço prestado. Com servidores mais qualificados e engajados, a organização pode melhorar a qualidade do serviço prestado aos cidadãos, aumentando a satisfação destes (BRANDÃO, GUIMARÃES; 2001). Servidores mais qualificados e engajados desempenham melhor suas funções, com mais eficiência e produtividade (BRANDÃO, GUIMARÃES; 2001; CINTRA et al., 2017).

Por fim, a identificação do perfil profissional de servidores, por meio da gestão por competências, e o dimensionamento adequado da força de trabalho também contribuem para um clima organizacional mais positivo, com servidores mais motivados e comprometidos com a organização. Dessa forma, pode resultar em maior produtividade, eficiência e inovação, além de contribuir com a reputação e a imagem positiva da organização no contexto em que está inserida (ARAGÃO; MARANHÃO, 2020; MULANGUE, 2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi apresentar um método que permita às organizações públicas brasileiras integrar o perfil de competências a seus processos de dimensionamento da força de trabalho. Para atingir esse objetivo, duas metodologias distintas foram combinadas e aplicadas em um órgão público brasileiro.

A primeira metodologia consistiu em identificar o perfil profissional da organização com base no mapeamento de competências, enquanto a segunda foi utilizada para determinar a quantidade de pessoas necessárias para desempenhar adequadamente as atividades das unidades organizacionais.

A aplicação da metodologia de DFT forneceu dados importantes sobre a quantidade atual e a necessidade futura de servidores, com os números de 479,37 e 577,75, respectivamente. Além disso, o estudo permitiu identificar o perfil de competências necessário para atender às particularidades das entregas e atividades de cada unidade. Foi identificado um total de 1.213 competências, sendo 1.177 competências técnicas, ou seja, diretamente relacionadas às finalidades das unidades.

Com base nessa análise, o órgão público pode se concentrar na seleção de profissionais com as competências específicas exigidas para cada demanda, o que possibilita a realização de entregas específicas dentro das unidades organizacionais (LOPES, 2020). Por fim, a vinculação entre as competências e as entregas, realizada durante o DFT, permitiu avaliar o que precisa ser realizado pela unidade e o perfil de competências necessário para tanto.

Ao testar esse vínculo, o estudo buscou oferecer uma solução prática para que as organizações públicas brasileiras possam aprimorar seus processos de dimensionamento de força de trabalho. Os resultados do estudo destacam a inovação em vincular o perfil profissional necessário, por meio das competências, aos dados de dimensionamento da força de trabalho (MOORE, 2018).

Vale citar que, durante a pesquisa, foram identificados entraves que dificultaram o processo de elaboração do perfil de competências dos servidores, tais como: a falta de formação técnica, a ausência de formalização dos processos de trabalho, a dificuldade em acessar servidores com experiência e com conhecimento das rotinas de trabalho das unidades e a dificuldade dos servidores em descrever suas próprias competências.

Além disso, é importante ressaltar que o estudo não contemplou a análise das lacunas de competências dos servidores da organização, o que impede verificar se os servidores, mesmo tendo o perfil de competências descrito, possuem tais competências bem desenvolvidas.

Servidores com lacunas de competências podem apresentar desempenho abaixo do esperado, causando atrasos e erros em suas entregas e aumentando a sensação de falta de pessoal na instituição (DE BARROS, 2022). Assim, recomenda-se que estudos futuros identifiquem tanto o perfil necessário para as unidades quanto as lacunas de competências existentes, corrigindo as necessidades de capacitação antes da realização do DFT.

Ademais, é importante destacar que a proposta de metodologia de DFT que considere o perfil de competências ainda não é exaustiva e não considerou como outros subsistemas de gestão de pessoas, identificados durante a coleta de dados, podem afetar a percepção das unidades organizacionais em relação à necessidade de pessoal. Fatores como a falta de suporte organizacional e a cultura organizacional também podem afetar negativamente a produtividade dos servidores (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012). Por isso, recomenda-se investigar a relação desses fatores com o DFT, a fim de tornar os resultados mais condizentes com a realidade de cada instituição.

Por fim, este estudo apresenta uma contribuição significativa para a literatura da área, atendendo a recomendação de Serrano et al. (2017) sobre a necessidade da identificação do perfil profissional da equipe, considerando tanto a formação quanto as competências necessárias para o desempenho eficiente das atividades.

Essa contribuição complementa e aprimora os resultados quantitativos do dimensionamento, permitindo a definição de critérios mais claros e precisos para a realocação de pessoal. Tal medida também facilitará a capacitação dos servidores, possibilitando que possuam as competências necessárias para executar suas tarefas de forma eficaz e eficiente.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, A. V.; COSTA, M. N. Dimensionamento de pessoal de enfermagem em um hospital universitário. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 11, p. 832-839, 2003.
- ARAGÃO, A. S. M.; MARANHÃO, T. L. G. Reconhecimento profissional e motivação nas empresas: revisão sistemática da literatura. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, Uninta**, v. 14, n. 51, p. 511-536, 2020.
- ASAME, M.; WAKRIM, M. Towards a competency model: a review of the literature and the competency standards. **Education and Information Technologies**, v. 23, p. 225-236, 2018.
- BERGUE, S. T.; KLERING, L. R. A redução sociológica no processo de transposição de tecnologias gerenciais. **Organizações & Sociedade**, v. 17, p. 137-155, 2010.
- BERNSTORFF, V. H.; DAL ROSSO, S. O absenteísmo ao trabalho como forma de resistência individual à intensificação do trabalho, à insatisfação profissional e ao estresse ocupacional. **XXXII Encontro da ANPAD (EnANPAD)**, 2008.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; DE AQUINO GUIMARÃES, T. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 219, de 26 de abril de 2016a. Diário da Justiça Conselho Nacional de Justiça. 2016^a**. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_219_26042016_25032019150407.pdf. Acesso em: 12/ ago. 2022.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 240, de 9 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. 2016b**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2342>. Acesso em: 22 out. 2022.
- BRASIL. Decreto nº 5.707. **Institui as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Diário Oficial, Brasília, DF, p. 3, 2006. Disponível em:

<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=dec&numero=5707&ano=2006&ato=9f7o3ye50mrpwa96>. Acesso em: 18 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Portaria SEDGG/ME Nº 7.888, de 1º de setembro de 2022. Estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para o dimensionamento da força de trabalho.** 2022. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sedgg/me-n-7.888-de-1-de-setembro-de-2022-427278710>. Acesso em: 27 fev. 2023.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Acórdão 3023, de 01 de janeiro de 2019. Levantamento de governança e gestão de pessoas na administração pública federal.** 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/relatorio-de-gestao-2018.htm>. Acesso em: 08 nov. 2022

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Acórdão 3023, de 01 de janeiro de 2013. Levantamento de governança e gestão de pessoas na administração pública federal.** 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/levantamento-de-governanca-e-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-federal-apf.htm>. Acesso em: 08 nov. 2022

BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências Gerenciais em Ação - O Caso do Banco do Brasil. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 17, p. 396-423, 2011.

CAMPOS, I. C. M. **Diagnósticos de transtornos mentais e comportamentais e relação com o trabalho dos servidores públicos estaduais.** 2006.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 164–192, 2018.

CARVALHO, D. S.; Nascimento, E. P. L.; Carmona, S. A. M. L. D.; Barthmann, V. M. C.; Lopes, M. H. P.; Moraes, J. C. D. Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho em Saúde no Brasil: avanços e desafios. **Saúde em Debate**, v. 46, p. 1215-1237, 2023.

CAVALCANTE, F. V.; RENAULT, T. B. Gestão por Competências: uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde. **RAHIS- Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 2, p. 89–107, 2018.

CINTRA, L. P.; BARBOSA, J.; BARBOSA, A. C. Q.; FRANCO, D. Recursos humanos, competências e desempenho:(im) possível articulação em fundação de Minas Gerais. **Revista de Administração FACES Journal**, 2017. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4128>

- COBLE, A. E. *Cleaning Up: The Transformation of Domestic Service in Twentieth Century New York*. **Routledge**, 2020.
- CORREA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A. Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes—uma revisão integrativa. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 47, p. 65-84, 2017.
- COSTA, L. A.; ROCHA, D. F. Burocracia e gestão pública: uma análise do Ministério da Saúde. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 26, p. 632-645, 2018.
- DE BARROS, F. R.; DOS SANTOS, R. K. P.; DOS SANTOS, M. D. L.; DE SOUZA P. Gestão por competências no setor público: uma revisão sistemática da literatura. **Management Journal**, v. 4, n. 2, p. 11-20, 2022.
- DE OLIVEIRA, A. L. A. et al. O dimensionamento da força de trabalho no setor público: um estudo sobre a saúde suplementar no Brasil. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 43, p. 6, 2018.
- DE SOUZA, N. A.; CASTRO, A.; DORO, A. P. G.; REIS, C. E. Dimensionamento da Força de Trabalho em Organizações: Reconhecimento de Experiências Contemporâneas. **Revista Valore**, v. 7, p. 136-149, 2022.
- DOS SANTOS, A. P.; DE MEDEIROS SILVA, A. C. A.; FERREIRA, M. A. C. Um Método Simplificado para Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal. In: **X Congresso CONSAD de Administração Pública**. 2017.
- DUTRA, J. S. (org) *Gestão por competências*. São Paulo: **Editora Gente**, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2016.
- EMBIRUÇU, M.; FONTES, C. H.; KALID, R. A. Um modelo para o dimensionamento do corpo docente para o apoio à tomada de decisão no planejamento de instituições de ensino superior. **Production**, v. 23, p. 189-204, 2013.
- FAIAD, C.; COELHO JUNIOR, F. A.; CAETANO, P. F.; ALBUQUERQUE, A. S. Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. **Psicologia: Ciência e profissão**, v. 32, p. 388-403, 2012.
- FERNANDES, B. **Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FERNANDES, F. S. Capacidade institucional: uma revisão de conceitos e programas federais de governo para o fortalecimento da administração pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, p. 695-704, 2016.
- FERREIRA, M. R. L.; GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Encontro de Administração Pública e Governança**. Salvador. BA, 12-14 nov. 2008.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **RAC - Edição Especial 2001**, p. 183-196.

GAETA, M.; MARZANO, A.; MIRANDA, S.; SANDKUHL, K. The competence management to improve the learning engagement. **Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing**, v. 8, p. 405-417, 2017.

GAIDZINSKI, R. R. **Dimensionamento de pessoal de enfermagem em instituições hospitalares**. 1998.

GONÇALVES, C. I. M.; CORREIA, D. M. G.; CORREIA, T. D. C. B.; JOSÉ, H. M. G.; DE MELO, M. F. H. P.; DOS REIS PINTO, M. J. B. Estudo de algumas variáveis potenciadoras do comprometimento organizacional dos profissionais nas organizações de saúde: uma revisão integrativa. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 29, p. 439-464, 2021.

HENKLAIN, M. H. O.; TEIXEIRA, R. F.; BASTOS, A. E.; LUKIANO, V. Obstáculos e Benefícios na Implantação do Modelo de Gestão por Competências: A Percepção de Consultores de Recursos Humanos. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 7, n. 1, p. 1441-1465, 2016.

HOFFMANN, D. S.; LIMA FILHO, R. Reforma Gerencial E Indicadores De Desempenho: Uma Revisão Bibliográfica (Management Reform and Performance Indicators: A Bibliographic Review). **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 2017, p. 1-12, 2017.

ISIDRO-FILHO, A.; SERRANO, A. L. M. Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público: Modelo quali-quantativo aplicado. **IX Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília, DF: Consad. 2016. p. 23.

LEAL, F. G.; DA SILVA, A. C. F.; DALMAU, M. B. Recrutamento e seleção por competências para o cargo de secretário executivo. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 1, n. 2, p. 267-290, 2017.

LIBONI, L. B.; CEZARINO, L. O.; JABBOUR, C. J. C.; OLIVEIRA, B. G.; STEFANELLI, N. O. Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2019.

LOPES, A. V.; PANTOJA, M. J.; DE OLIVEIRA G. A.; BILHIM, J. A. Profissionalização da Liderança Pública: Uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 8-27, 2020.

MARCONI, N. Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. In: **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Anais. Madrid. 2004.

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

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; ISIDRO-FILHO, A.; PETRY, I. S. Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 280-298, 2019a.

MONTEZANO, L.; SILVA, B. M. Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. **Gestão.Org**, v. 17, n. 2, p. 184-201, 2019b.

MOORE, J. Health professions regulation in the United States. **Revista de Direito Sanitário**, v. 19, n. 2, p. 131-155, 2018.

MULANGUE, J. C. Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho. **Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea**, v. 2, n. 02, p. 44-68, 2021.

NASCIMENTO, L. S.; SILVA, N. C.; LOPES, F. A. P. O processo de dimensionamento da força de trabalho na administração pública federal: uma análise a partir do orçamento de pessoal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 5, p. 933-953, set./out. 2019.

PACICO, J. C.; SABINO, G. C.; SANTOS, M. Z.; VAZQUEZ, A. C. S. Como utilizar a avaliação de recurso pessoais positivos na prevenção do absenteísmo no trabalho. **Avaliação Psicológica no contexto organizacional e do trabalho**, p. 86-99, 2019.

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 13, n. 29, p. 22-44, 2017.

PIRES, A. K. **Gestão por competências em organizações de governo**. 2005.

PRUX, P. R.; PASQUINI, A. Q.; CUSTÓDIO, L. S.; JORGE, M. A. M. Seleção de lideranças no serviço público pela matriz de competência: o guia de seleção de lideranças no serviço público e a experiência da internalização prática do Qualifica RS e do Transforma Minas. **Revista Estudos de Planejamento**, n. 20, 2023.

RAMOS, C. C.; COSTA, T. D.; BORBA, A.; BARROS, R. S. A behavioral approach to description of competences in a federal public institution. **Perspectivas em Análise do Comportamento**, v. 7, n. 1, p. 133–146, 2016.

REIS, C. Z. T.; FREITAS, A. M. R.; MARTINS, S.; 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, pág.28–49, 2015.

RODRIGUES, A. D. M.; OLIVEIRA, C. B. D. N.; LIMA, H. L. D. Dimensionamento da força de trabalho baseado no mapeamento de competências: A construção de uma metodologia na administração pública no estado de Pernambuco. **Anais do VIII Congresso Consad de Gestão Pública**. 2015.

LEME, R. **Gestão e Dimensionamento da Força de Trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

SANTOS, V. C.; SOARES, C. B.; CAMPOS, C. M. S. A relação trabalho-saúde de enfermeiros do PSF no município de São Paulo. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 41, p. 777-781, 2007.

SERRANO, A. L. M.; CUNHA, R. D.; FRANCO, V. R.; RODRIGUES, M. A. Dimensionamento da força de trabalho aplicado a uma organização do Poder Executivo Federal. **XX Semead FEA USP**, São Paulo, v. 1, p. 1, 2017.

SERRANO, A. L. M.; IWAMA, G. Y.; ALMEIDA, J.; CUNHA, R. D.; FRANCO, V. R. **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. 2018a.

SERRANO, A. L. M.; IWAMA, G. Y.; ALMEIDA, J.; CUNHA, R. D.; FRANCO, V. R. **Dimensionamento na Administração Pública Federal**: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação. 2018b.

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

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; MENESES, P. P. M. **Dimensionamento na administração pública federal**: possibilidades de aplicação e potencial de alcance. 2021.

SILVA, D. L.; GONÇALVES, G. D. M. A.; COELHO JÚNIOR, F. A. Gestão por competências no setor público: proposições ao modelo adotado na Advocacia-Geral da União. **Anais [...]**. Curitiba: Enanpad 2018.

SKORKOVÁ, Z. **Competency models in public sector. Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 226-234, 2016.

SOUSA, M. G. T. O.; BARBOSA, M. F. N. A aplicação da Gestão por Competências nos processos de gestão de pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, 8 (3), p.31-46, 2018. DOI 10.18696/reunir. v8i3.828.

VENTIN, C. D.; PEREIRA, D. A. O.; MORAES, I. S. **Dimensionamento de força de trabalho: a experiência inovadora do Ministério da Saúde**. 2019.

VIANNA, C. M. M.; PIERANTONI, C. R.; FRANÇA, T. C.; MAGNAGO, C.; RODRIGUES, M. P. S.; MORICI, M. C. Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: uma revisão integrativa da literatura. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, v. 23, n. 3, p. 925-950, 2013.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 401-433, 2011.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: Por uma nova lógica. In: Objetivo competência: por uma nova lógica. 2012. p. 197-197.

APÊNDICE A - LISTA DE SUGESTÕES DE COMPETÊNCIAS - KIT 1

| MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS | | |
|---|---|--------------------|
| Lista de Sugestões de Competências | | |
| Competências Administrativas | | |
| Nome da Competência | Descrição | Importância |
| Arquivar Documentos | Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente, utilizando sistema específico de arquivamento (explicitar sistema _____). | |
| Comunicação Escrita | Comunicar-se por escrito, considerando a demanda exposta e a linguagem do interlocutor, de acordo com a norma culta da língua portuguesa brasileira. | |
| Execução de Projetos | Executar projetos, programas e ações de acordo com os objetivos estratégicos da Organização, dentro do prazo e orçamento estabelecidos (Sistema de acompanhamento de projeto _____). | |
| Competências Gerenciais | | |
| Nome da Competência | Descrição | Importância |
| Devolutiva (<i>feedback</i>) | Oferecer ao colaborador informações a respeito de seu desempenho, apontando pontos positivos e pontos a melhorar e utilizando técnicas pertinentes para a devolutiva. | |
| Gestão de Conflitos | Mediar conflitos, considerando as partes envolvidas e propondo soluções de acordo com os interesses institucionais, utilizando técnicas de mediação. | |
| Gestão da Informação | Organizar o fluxo de informação da organização, identificando sobrecargas e lacunas. | |
| Gestão da Motivação | Identificar fatores motivacionais dos membros da sua equipe, desenvolvendo programas condizentes para o reconhecimento de desempenho. | |
| Gestão de Mudanças | Conduzir processos de mudança organizacional de acordo com a realidade e/ou os desafios apresentados. | |

| | | |
|---|---|--------------------|
| Gestão de Projetos | Monitorar e avaliar a qualidade e o impacto das soluções executadas no CNJ de acordo com os objetivos definidos no seu Planejamento Estratégico, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, utilizando metodologias de gerenciamento de projeto (Explicitar a metodologia). | |
| Negociação | Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos de acordo com as condições e contrapartidas da Organização, utilizando técnicas de negociação e legislação vigente. | |
| Orientação Estratégica | Elaborar objetivos, metas e iniciativas para as unidades e equipes alinhadas às estratégias institucionais, identificando necessidades e prioridades para a maximização dos resultados. | |
| Planejamento | Definir objetivos, investimentos, ações e resultados de acordo com os objetivos do Planejamento Estratégico da Unidade e da Organização. | |
| Representação | Representar a Organização em eventos internos e externos de acordo com seu conhecimento técnico com postura, clareza e comunicação adequada. | |
| Supervisão de Atividades | Avaliar a execução das atividades realizadas pelos colaboradores e unidades subordinadas de acordo com o planejamento e os objetivos da unidade. | |
| Visão Estratégica | Estabelecer estratégias, que considerem o papel e o contexto de atuação da Organização, nos âmbitos interno e externo, alinhadas aos propósitos institucionais de curto, médio e longo prazo. | |
| Visão Sistêmica | Tomar decisões considerando a interação e a interdependência entre processos de trabalho, setores e unidades, avaliando os impactos de suas ações para a obtenção dos resultados institucionais | |
| Competências Pessoais | | |
| Nome da Competência | Descrição | Importância |
| Atendimento ao Público Interno e/ou Externo | Responder às demandas do público, considerando a natureza da solicitação, as características do solicitante, obedecendo prazos e normas de civilidade e ética. | |

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| Autocontrole | Autorregular as próprias emoções, empregando técnicas de controle e identificando elementos ambientais potencialmente estressores. | |
| Autocrítica | Identificar os pontos positivos e negativos de seu próprio comportamento, por meio de seu desempenho no ambiente de trabalho. | |
| Autogerenciamento | Organizar e realizar suas tarefas e compromissos profissionais de acordo com sua natureza, considerando os níveis de prioridade, os prazos necessários e os objetivos da unidade. | |
| Comunicação Oral | Comunicar-se na forma oral identificando corretamente a solicitação do ouvinte e respondendo-a objetivamente, em linguagem apropriada ao interlocutor utilizando técnicas de oratória. | |
| Flexibilidade | Avaliar ideias e opiniões de acordo com os objetivos estabelecidos, considerando suas vantagens e desvantagens e obedecendo às normas de civilidade e ética da instituição. | |
| Inovação | Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas, considerando as necessidades da unidade/Organização e obedecendo às normas vigentes. | |
| Patrimônio Público | Utilizar espaços e bens públicos, conservando as suas integridade e funcionalidade, de acordo com a legislação e os manuais pertinentes. | |
| Probidade Administrativa | Agir no exercício de sua função e fora dele, de acordo com as normas e princípios institucionais, e o Código de Ética profissional. | |
| Relacionamento Interpessoal | Interagir com os demais colaboradores, respeitando as diferenças, buscando convívio pacífico e produtivo. | |
| Sustentabilidade | Realizar suas atividades de acordo com os princípios e políticas de sustentabilidade. | |
| Trabalho em Equipe | Atuar em equipes de trabalho, considerando as características dos demais membros, a natureza da tarefa e os objetivos do plano de trabalho, obedecendo às normas de civilidade e ética da organização. | |

APÊNDICE B - COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DA UNIDADE - KIT 2

| COMPETÊNCIAS RETIRADAS DOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS | | |
|---|--|--------------------|
| Nome da Competência | Descrição da Competência | Importância |
| Análise de Projetos Estratégicos | Analisar iniciativas estratégicas, projetos e ações de acordo com as requisições e padrões institucionais, considerando a legislação vigente e os objetivos estratégicos do órgão. | |
| Identificação de Órgãos Parceiros de Gestão Estratégica | Identificar entidades de interesse organizacional em assuntos relacionados à gestão estratégica de acordo com os objetivos estratégicos do órgão. | |
| Negociação | Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos de acordo com as condições e contrapartidas da Organização, utilizando técnicas de negociação e legislação vigente. | |

**APÊNDICE C - FORMULÁRIO PARA DESCRIÇÃO DE NOVAS COMPETÊNCIAS -
KIT 3**

| Formulário para Descrição de Novas Competências | | |
|--|--|--------------------|
| Nome da Competência | Descrição da Competência (Verbo + Objeto de Ação/ Condição/ Critério) | Importância |
| | | |
| | | |
| | | |

APÊNDICE D – CÁLCULO DA LACUNA DE COMPETÊNCIAS

$$L = I \times (NC / 10)$$

- L = Lacuna de Competências
- I = Importância da Competência para Unidade
- NC = Necessidade de Capacitação

$$NC = AA \times AG$$

- AA = Autoavaliação
- AG = Avaliação do Gestor

APÊNDICE E – COLETA DE DADOS RELACIONADOS À ROTINA DE TRABALHO DAS UNIDADES

| DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO | | | | | | | |
|---|------------------|-----------------|---|---|--|--------------------------------------|-------------------------|
| QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE | | | | | | | |
| Nº DA ENTREGA | ENTREGA | ATIVIDADE | DADOS PERÍODO DA COLETA / 2021 | | | | |
| | | | TEMPO | | Nº TOTAL DE DEMANDAS REALIZADAS NO PERÍODO | FREQUÊNCIA (DIÁRIA, MENSAL OU ANUAL) | ESTIMADO / CRONOMETRADO |
| | | | TEMPO MÉDIO PARA REALIZAR UMA ATIVIDADE | UNIDADE DE TEMPO (M = MINUTO; H = HORA) | | | |
| 1 | Ofício | Elaborar ofício | 10 | M | 10 | ANUAL | ESTIMADO |
| | | Elaborar minuta | 1 | H | 1 | ANUAL | CRONOMETRADO |
| | | Elaborar ata | 1 | M | 1 | DIÁRIA | CRONOMETRADO |
| 2 | Relatório Mensal | Coletar dados | 7 | M | 1 | DIÁRIA | ESTIMADO |

**APÊNDICE F – FORMULÁRIO PARA RELAÇÃO DAS ENTREGAS COM AS
COMPETÊNCIAS**

| DIMENSIONAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO | | |
|---|---|---|
| Nome da Competência | Competência | Número(s) da(s) entrega(s) |
| Acompanhamento de Projetos e Programas | Elaborar relatórios sobre os eventos realizados pelo Gabinete, com base nos procedimentos definidos na unidade. | 1 |
| Análise de Cenário | Identificar riscos positivos e negativos para a Organização utilizando técnicas de análise de cenários e dados disponíveis, nos processos da Organização e de acordo com os objetivos da Organização. | 2 |
| Análise de Tramitação | Analisar a tramitação dos processos submetidos à relatoria de acordo com os protocolos de tramitação, manuais e legislação pertinentes. | 14 |
| Arquivar Documentos | Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente, utilizando sistema específico de arquivamento. | 12, 14 |

APÊNDICE G – DADOS DE AFASTAMENTO DOS SERVIDORES

| Jornada de Trabalho Diária - HORAS POR DIA | | | | | |
|---|---------------------------------------|------------------------------|------|------|------|
| Jornada de trabalho diária dos <u>Servidores</u> da Unidade | | 7 | | | |
| Total de Servidores, Terceirizados e Estagiários da Unidade | | 2021 | | | |
| Total de <u>Servidores</u> da Unidade | | 2 | | | |
| | | AFASTAMENTOS (DIAS ÚTEIS) | | | |
| Dias não trabalhados | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Saúde (dias úteis) | Doença em Pessoa da Família (licença) | 1 | 2 | 5 | 2 |
| | Tratamento da Própria Saúde (licença) | 2 | | | |
| | Doença Profissional (licença) | | 3 | 2 | |
| | Doação de Sangue (ausência) | | 2 | | 2 |
| | Recusa à Inspeção Médica (suspensão) | 5 | | 1 | |
| | Acidente em Serviço (licença) | | | | |

APÊNDICE H – CATEGORIAS E TIPOS DE AFASTAMENTO

Dias não trabalhados

| | |
|-----------------------|---|
| Saúde (dias úteis) | Doença em Pessoa da Família (licença) Tratamento da Própria Saúde (licença) Doença Profissional (licença) Doação de Sangue (ausência) Recusa à Inspeção Médica (suspensão) Acidente em Serviço (licença) |
|-----------------------|---|

| | |
|---|--|
| Desenvolvimento Profissional (dias úteis) | Capacitação (licença) Estudo ou Missão no Exterior (afastamento) Curso de Formação (afastamento) Ausência para Treinamento (ausência) Programa de Treinamento (afastamento) Horário especial para estudante (ausência) Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu no País (afastamento) Participação em Curso/Seminário/Congresso (afastamento) |
|---|--|

| | |
|-------------------------|--|
| Família (dias úteis) | Gestante (licença) Adotante (licença) Hora de Descanso para Amamentação (licença) Paternidade (licença) Casamento (ausência) Falecimento (ausência) Afastamento do Cônjuge (sem exercício - licença) Afastamento do Cônjuge (com exercício - licença) |
|-------------------------|--|

| | |
|------------------------|-------------------|
| Férias (dias úteis) | Férias Concedidas |
|------------------------|-------------------|

| | |
|--------------------------|---|
| Laborais (dias úteis) | Servir a Outro Órgão ou Entidade (afastamento) Exercício de Mandato Eletivo (afastamento) Deslocamento para Nova Sede (afastamento) Penalidade Disciplinar (suspensão) Falta ao Serviço Compensação (afastamento) Disponibilidade (afastamento) |
|--------------------------|---|

Abono de ponto
Servir em Organismo Internacional (afastamento)
Sindicância - Afastamento Preventivo (afastamento)
Falta Justificada
Banco de Horas (afastamento)
Afastamento Preventivo (afastamento)
Prêmio por Assiduidade (licença)
Cessão a Outro Órgão
Exercício Provisório em Outro Órgão

Outros Afastamentos
(dias úteis)

Serviço Militar (licença)
Atividade Política (licença)
Desempenho de Mandato Classista (licença)
Interesses Particulares (licença)
Alistamento Eleitoral (ausência)
Júri e Serviços Obrigatórios (afastamento)
Competição Desportiva (afastamento)
Cumprimento Pena Reclusão (afastamento)
Compensação Justiça Eleitoral (ausência)
Justiça Eleitoral - Assinatura Termo Ciência (ausência)