



Institucionalização da Política de Dimensionamento da Força de Trabalho no Poder Executivo Estadual: aprendizados organizacionais, governança e capacidades estatais após seis anos de implementação

Institutionalization of Workforce Planning Policy in the State Executive Branch: organizational learning, governance, and state capacity after six years of implementation

Institucionalización de la Política de Dimensionamiento de la Fuerza de Trabajo en el Poder Ejecutivo Estatal: aprendizajes organizacionales, gobernanza y capacidades estatales tras seis años de implementación

Alexandre Lisboa Murrer, SEPLAG MG

Ana Clara Bueno Chaib, SEPLAG MG

João Eduardo Chaves de Paula, SEPLAG MG

Maria Thereza Mota Sampaio de Paula Freitas, SEPLAG MG

Grupo Temático 05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

RESUMO

Este relato técnico analisa a institucionalização da política de dimensionamento da força de trabalho no Poder Executivo estadual, após seis anos de implementação da metodologia do Mapa de Atribuição por Produto (MAP). A pesquisa examina como uma ferramenta inicialmente aplicada em caráter piloto evoluiu para política pública estruturada, com governança formal, diretoria central, guia metodológico e programa sistemático de capacitação. Com base na análise de múltiplas experiências em 12 órgãos e entidades, identifica-se que o dimensionamento ultrapassa sua dimensão técnica e configura-se como instrumento de transformação organizacional, afetando padrões decisórios, distribuição de poder, cultura administrativa e gestão por competências. O estudo discute fatores críticos de sucesso, resistências organizacionais, desafios de engajamento pós-implementação e limitações tecnológicas, articulando-os ao debate sobre capacidades estatais, aprendizagem organizacional e profissionalização da gestão de pessoas no setor público.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Capacidade Estatal; Aprendizagem Organizacional; Dimensionamento; MAP.

ABSTRACT

Six years after the implementation of the first pilot workforce planning project in the state executive branch, based on the Product Assignment Map (MAP) methodology, and following its institutionalization as a public policy, this technical report analyzes the main lessons learned, challenges, and future improvements. The policy is currently coordinated by a Central Directorate, supported by a methodological guide and a hybrid training program. More than 50 civil servants from 12 public organizations have been trained and have implemented workforce planning projects. The study highlights critical success factors, governance challenges, and technological limitations, providing recommendations for sustainability and replication.

Keywords: Workforce Planning; Public Management; Institutionalization; MAP.

RESUMEN

Seis años después de la implementación del primer proyecto piloto de dimensionamiento de la fuerza de trabajo en el Poder Ejecutivo estatal, basado en la metodología del Mapa de Atribución por Producto (MAP), y tras su institucionalización como política pública, este relato técnico analiza los principales aprendizajes, desafíos y perspectivas de mejora. La política cuenta con una Dirección Central responsable, una guía metodológica y un curso híbrido de capacitación. Más de 50 servidores de 12 organismos públicos fueron capacitados y desarrollaron proyectos de dimensionamiento. El estudio identifica factores críticos de éxito, desafíos de gobernanza y limitaciones tecnológicas, ofreciendo recomendaciones para su sostenibilidad.

Palabras clave: Dimensionamiento; Fuerza de Trabajo; Gestión Pública; Institucionalización.



1. Introdução:

A gestão da força de trabalho no setor público enfrenta desafios relacionados à escassez de instrumentos técnicos capazes de estimar, de forma objetiva, a real necessidade de pessoal nas organizações. Nesse contexto, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG/MG) exerce papel estratégico na coordenação administrativa do Poder Executivo estadual, sendo responsável pela formulação e articulação de políticas de planejamento, orçamento, gestão de pessoas, logística, patrimônio, compras governamentais e tecnologia da informação. Compete à Pasta estruturar diretrizes voltadas à eficiência do gasto público, ao aprimoramento dos processos administrativos e à profissionalização da gestão de recursos humanos, além de apoiar tecnicamente os demais órgãos e entidades na organização de suas estruturas e na melhoria de sua capacidade operacional.

No contexto fiscal, Minas Gerais enfrenta, nos últimos anos, forte restrição orçamentária, marcada por elevado comprometimento da receita corrente líquida com despesas de pessoal, nos termos da Lei de Responsabilidade Fiscal uma vez que o Estado encontra-se, praticamente de forma ininterrupta, desde 2015, acima do limite prudencial de despesas com pessoal em relação à receita corrente líquida, definido no Artigo 20 da Lei Complementar nº101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) e que nessas condições somente é permitido a realização de provimentos nas áreas de saúde, segurança e educação, em reposição à vacâncias decorrentes de aposentadoria ou falecimento de servidores.

Esse cenário impõe limitações à ampliação do quadro de servidores e reforça a necessidade de racionalização da força de trabalho existente, com foco na alocação estratégica de recursos humanos, na priorização de áreas críticas e na adoção de instrumentos técnicos que permitam maior eficiência e sustentabilidade administrativa.

Esse cenário de restrição fiscal e limitação legal para provimento de cargos amplia a necessidade de instrumentos técnicos capazes de orientar a alocação estratégica da força de trabalho no setor público.

O dimensionamento da força de trabalho emerge, portanto, não apenas como ferramenta operacional, mas como instrumento de racionalização administrativa e de fortalecimento da governança pública. Entretanto, sua implementação implica mudanças organizacionais sensíveis, uma vez que interfere na distribuição interna de recursos, na autonomia gerencial e nas percepções sobre carga de trabalho e reconhecimento profissional.

Este estudo tem como objetivo analisar a trajetória de institucionalização da política estadual de dimensionamento, identificando aprendizados organizacionais, fatores críticos de consolidação e desafios estruturais ainda presentes.

2. Gestão de Pessoas, Capacidade Estatal e Aprendizagem Organizacional

A discussão sobre capacidade estatal tem destacado o papel central das instituições na mobilização de recursos humanos e organizacionais para a implementação de políticas públicas. Estudos apontam que a qualidade da burocracia e a capacidade de coordenação interna constituem fatores relevantes para o desempenho governamental (Evans, 1995). Nesse contexto, o uso de dados e evidências para subsidiar decisões gerenciais sobre alocação de recursos humanos tem sido associado ao fortalecimento da capacidade administrativa e ao aprimoramento do desempenho organizacional no setor público (Moynihan, 2008).

Nesse sentido, a mobilização adequada de recursos humanos, técnicos e institucionais constitui elemento central para o fortalecimento das capacidades estatais. A gestão estratégica de pessoas é componente essencial dessas capacidades, especialmente em contextos de restrição orçamentária.

Sob a perspectiva da aprendizagem organizacional, políticas que envolvem mensuração de desempenho e revisão de processos geram ciclos de reflexão e ajuste institucional. A aplicação reiterada de uma Política Central de Dimensionamento da Força de Trabalho, aqui com enfoque na metodologia Mapa de Atribuição por Produto (MAP), ao longo de seis anos possibilitou acúmulo de conhecimento técnico, padronização de procedimentos e consolidação de rotinas administrativas.

Isso se dá, uma vez que o dimensionamento da força de trabalho (DFT) tem como objetivo principal criar condições para que os gestores possam definir, de maneira objetiva, o quantitativo de profissionais necessário para



RELATO TÉCNICO

a adequada execução das atividades desenvolvidas em cada área da organização. Esse levantamento permite compreender de forma mais precisa a organização do trabalho e as demandas associadas às diferentes funções desempenhadas pelos servidores.

A partir dessas informações, torna-se possível dimensionar o volume de demanda existente e estimar o tempo necessário para a realização de cada produto, entrega ou atividade desempenhada no setor. Esse processo também contribui para identificar possíveis gargalos operacionais, sobreposição de tarefas ou duplicidades de processos, permitindo revisar fluxos de trabalho e reorganizar a alocação da força de trabalho dentro da instituição.

Adicionalmente, o dimensionamento da força de trabalho fornece subsídios importantes para o planejamento estratégico da gestão de pessoas. As informações produzidas podem orientar decisões relacionadas ao desenvolvimento e capacitação de servidores, bem como apoiar a definição de necessidades futuras de provimento de cargos, concursos públicos ou processos seletivos. Dessa forma, o DFT se configura como instrumento de apoio à gestão estratégica da força de trabalho, contribuindo para maior racionalidade na alocação de recursos humanos e para o aprimoramento da capacidade administrativa das organizações públicas.

Além disso, o dimensionamento influencia aspectos comportamentais, como percepção de justiça organizacional, engajamento e confiança na alta gestão, tornando imprescindível o patrocínio institucional e a comunicação transparente.

3. Metodologia do Mapa de Atribuição por Produto (MAP)

3.1 A metodologia no Estado de Minas Gerais

A incorporação da metodologia de dimensionamento da força de trabalho no âmbito do Poder Executivo estadual remonta a 2019, quando a Subsecretária responsável pela política de gestão de pessoas (SUGESP) assumiu a pasta em contexto marcado por forte restrição fiscal e elevado volume de demandas por ampliação de quadro funcional. Logo nos primeiros meses, a Subsecretária passou a receber sucessivos pedidos de provimento de pessoal frequentemente fundamentados em alegações de déficit de pessoal. Entretanto, inexistia, até então, instrumento técnico padronizado que permitisse aferir, de maneira objetiva e comparável, a real necessidade de recomposição da força de trabalho.

Diante desse cenário, a SUGESP deliberou pela busca de experiências consolidadas que pudessem subsidiar a construção de solução metodológica adaptada à realidade estadual. Foi realizado benchmarking com a Prefeitura de Belo Horizonte, que já utilizava metodologia estruturada para dimensionamento de equipes, possibilitando compreender fundamentos conceituais e operacionais da abordagem baseada em atribuições e produtos. A metodologia utilizada foi a do Mapa de Atribuição por Produto (MAP), baseada no Livro “Gestão e Dimensionamento da Força de Trabalho” do autor Rogério Leme.

A partir desse intercâmbio institucional, iniciou-se processo de adaptação da metodologia ao contexto do Executivo estadual.

Como etapa inicial de experimentação, optou-se pela realização de projeto piloto na própria Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP), permitindo testar a aplicabilidade do método, validar instrumentos de coleta de dados e identificar ajustes necessários antes de sua expansão para outras instituições.

Importante destacar que a metodologia passou por diversas adaptações por parte da equipe da SEPLAG/MG ao longo dos últimos anos, para ter maior aplicabilidade à realidade das instituições do Estado, já tendo sido utilizada para execução de projetos de dimensionamento de força de trabalho em diversos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual desde 2019, tais quais: Ouvidoria Geral do Estado; Fundação Hemominas; Loteria Mineira; Área Central da Universidade Estadual de Minas Gerais; Área Administrativa do Hospital Universitário da Universidade Estadual de Montes Claros; Fundação Ezequiel Dias; e Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte.



3.2 O MAP

A metodologia MAP baseia-se na identificação de produtos/entregas das unidades administrativas, no mapeamento das atividades necessárias e na mensuração do tempo unitário padrão, considerando volume e frequência. A partir da carga horária anual demandada e do cálculo das horas produtivas anuais de um servidor estima-se a necessidade de pessoal por especialidade.

O cálculo das horas produtivas necessárias é realizado com base no preenchimento da ferramenta MAP, onde são identificadas as atividades executadas em cada uma das unidades administrativas e seus respectivos tempos de execução, tendo em vista o volume demandado e a periodicidade de cada produto/entrega. A Figura 1 representa a base de um MAP ainda não preenchido:

Figura 1 – Base de um MAP

Unidade:	Gestor:	Demanda e produtividade					Mão de obra que pode fazer a atividade
Produto/Entrega	Atividades (Atividades necessárias para entrega do produto)	Tempo Unitário Padrão	Demanda Volume	Frequência	Carga Horária Total / Mês	Carga Horária Total / Ano	Selecionar

- Na primeira coluna “Produtos/Entregas” deve constar a especificação dos produtos ou das macro entregas da área. É possível usar como base o decreto de competências ou cadeia de valor da área para auxílio na definição dos produtos/entregas.
- A coluna “Atividades” deve conter todas as atividades necessárias para garantir a conclusão do produto/entrega, do início ao fim. As atividades devem ser discriminadas de tal forma que qualquer pessoa, após a leitura, consiga ter uma noção geral de cada etapa realizada até a entrega do produto, porém o detalhamento não deve ser exageradamente minucioso, como em um procedimento operacional padrão (POP). Atividades como “ligar o computador”, “fazer login no sistema” e “guardar o material de escritório” não devem constar no MAP.
- Coluna “Tempo Unitário Padrão”: tempo necessário para executar uma única vez cada uma das atividades.
- Coluna “Frequência”: a frequência na qual essa atividade é realizada na unidade administrativa (diariamente, semanalmente, quinzenalmente, mensalmente, bimestralmente, trimestralmente, quadrimestralmente, semestralmente ou anualmente). É um campo fechado/lista suspensa, então basta selecionar uma opção.
- “Demanda/Volume”: quantas vezes essa atividade é realizada na frequência informada.
- Coluna “Carga Horária Total/Mês”: preenchida automaticamente a partir de fórmulas já inseridas na planilha. Calcula o total de horas no mês demandadas para cada atividade, multiplicando o tempo unitário padrão pela demanda/volume e aplicando o fator de conversão da frequência/mês.
- Coluna “Carga Horária Total/Ano”: preenchida automaticamente a partir de fórmulas já inseridas na planilha. Calcula o total de horas no ano demandadas para cada atividade, multiplicando o tempo unitário padrão pela demanda/volume e aplicando o fator de conversão da frequência/ano.
- Coluna “Mão de Obra que pode fazer a atividade”: nessa coluna deve ser escolhido o tipo de profissional necessário para execução adequada de uma atividade, em geral é especificado por área de formação/especialidade. É um campo fechado/lista suspensa, então basta selecionar uma opção.

Após o preenchimento do MAP e sua posterior validação com gestor da área, obtém-se o total de horas de trabalho necessárias para execução, ao longo de um ano, de todas as atividades desempenhadas por determinada



RELATO TÉCNICO

unidade administrativa, discriminadas conforme área de formação ou especialidade profissional. Entretanto, a simples divisão desse volume de horas pelas horas anuais de trabalho de um servidor não é suficiente para estimar adequadamente o quantitativo de profissionais necessários para compor a equipe. Isso ocorre porque o tempo total de trabalho de um servidor não corresponde integralmente ao período efetivamente dedicado às atividades produtivas. Dessa forma, torna-se necessário considerar, no cálculo, a exclusão das chamadas horas improdutivas da carga horária anual total do servidor.

Para estimar o total de horas disponíveis no ano, parte-se do cálculo da carga horária diária multiplicada pela média de dias úteis mensais e, posteriormente, pelo número de meses do ano. Contudo, nem todo esse tempo é efetivamente dedicado às atividades diretamente relacionadas às atribuições do cargo. Interrupções, tarefas não planejadas e pausas operacionais reduzem o volume de horas produtivas efetivamente disponíveis. Além disso, devem ser descontados períodos relativos a férias, feriados e pontos facultativos, bem como licenças e afastamentos diversos e eventuais ocorrências de absenteísmo. Por fim, incorpora-se ao cálculo o chamado Fator Geral de Segurança, indicador utilizado para prever impactos decorrentes de rotatividade de pessoal e de outras especificidades associadas ao perfil da força de trabalho analisada.

As horas produtivas estimadas passam a constituir o parâmetro de referência para o cálculo da necessidade de pessoal em cada unidade administrativa. Em termos operacionais, o volume total de horas de trabalho demandado por um setor é dividido pelo quantitativo anual de horas produtivas disponíveis por servidor, resultando na estimativa do número de profissionais necessários para execução das atividades mapeadas.

Na prática, esse cálculo frequentemente produz resultados expressos em valores decimais. Por essa razão, torna-se necessário estabelecer critérios de arredondamento para orientar a proposição de ajustes na composição das equipes. Essa etapa exige análise crítica dos resultados obtidos, de modo a evitar que o processo de arredondamento produza distorções que levem a um dimensionamento superior ao efetivamente necessário ou que comprometa a racionalidade da alocação da força de trabalho.

Ao final, é produzido um relatório com análise quantitativa e qualitativa de cada setor. A figura a seguir representa um exemplo de resultado quantitativo do dimensionamento de três setores fictícios:

Figura 2 – Exemplo de resultado

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

O relatório possuiria uma análise detalhada de cada setor e uma proposta de mão de obra considerando os quantitativos calculados, estratégia de arredondamento, especificidades do trabalho e do fluxo das atividades, possibilidade de alteração de processos e demandas e estratégias de servidores que atuam em mais de um setor.

4. Implementação, Governança e Disseminação da Política

Nos primeiros anos de aplicação, a diretoria central responsável pela política de gestão da força de trabalho executava diretamente os projetos de dimensionamento nas instituições demandantes. Contudo, verificou-se que a capacidade operacional da unidade central seria insuficiente para atender ao conjunto de órgãos do Poder Executivo. Diante dessa limitação, adotou-se uma estratégia de internalização da metodologia nas próprias instituições, por meio da elaboração de um guia metodológico detalhado, disponibilizado no Site da SEPLAG

RELATO TÉCNICO

como exposto pela Imagem 3, e da criação de um curso estruturado, com atividades síncronas e assíncronas voltadas à capacitação de servidores responsáveis pela condução dos projetos de dimensionamento:

Figura 3 – Guia no site da SEPLAG



O curso foi concebido como instrumento de disseminação da metodologia e de fortalecimento da capacidade institucional dos órgãos para conduzir seus próprios projetos de dimensionamento da força de trabalho. Estruturado em ambiente virtual de aprendizagem, o programa aborda os fundamentos conceituais do dimensionamento e apresenta a metodologia baseada no Mapa de Atribuição por Produto (MAP) além de dicas de abordagem e organização de um projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho.

O desenho pedagógico do curso combina atividades síncronas e assíncronas, acompanhadas por técnicos da diretoria central responsável pela política, exercícios práticos e aplicação progressiva da metodologia nas próprias instituições dos participantes. Dessa forma, os servidores são orientados a desenvolver, ao longo da formação, etapas concretas do projeto de dimensionamento em suas organizações, permitindo que o processo formativo funcione simultaneamente como mecanismo de capacitação e de implementação da política pública.

Desde então, mais de 200 servidores iniciaram o processo formativo, provenientes de diferentes organizações do Executivo estadual mineiro, incluindo órgãos de controle, segurança pública, infraestrutura, meio ambiente, educação, saúde e administração central. A participação abrangeu tanto secretarias de Estado quanto fundações, autarquias e empresas públicas, evidenciando a aplicabilidade da metodologia em contextos organizacionais distintos. Entre os participantes, pouco mais de 50% concluíram integralmente as atividades com experiências implementadas em instituições como CGE-MG, DER-MG, ESPMG, FHEMIG-MG, FUNED-MG, IPSEMG-MG, IPSM-MG, PCMG, SEAPA-MG, SEDESE-MG, SEE-MG, SEINFRA-MG, SEJUSP-MG e SEMAD-MG. Esse conjunto de experiências contribuiu para consolidar evidências empíricas sobre a viabilidade de aplicação da metodologia em diferentes contextos organizacionais do setor público estadual, reforçando seu potencial como instrumento de apoio à gestão estratégica da força de trabalho.

Além da estratégia da disseminação da metodologia entre diferentes órgãos do Executivo para que esses executem os projetos de forma interna, a diretoria central também promove a capacitação de servidores das instituições nas quais os projetos de dimensionamento estão sendo conduzidos diretamente pela equipe técnica da área central. Essa estratégia busca garantir que, após a conclusão do projeto inicial, os próprios órgãos desenvolvam capacidade institucional para revisar periodicamente os diagnósticos realizados, atualizar as informações produzidas e estruturar rotinas permanentes de gestão do dimensionamento da força de trabalho.

Nesse contexto, a gestão do DFT passa a ser compreendida não apenas como um exercício pontual de diagnóstico, mas como a capacidade institucional de transformar os dados produzidos pelo processo de dimensionamento em informações gerenciais, estratégias organizacionais e mudanças concretas na alocação e na gestão da força de trabalho.



RELATO TÉCNICO

A experiência de implementação da política também evidencia o papel da capacitação institucional como mecanismo de fortalecimento da capacidade administrativa do Estado. Ao transferir gradualmente para os próprios órgãos a condução dos projetos de dimensionamento, a política contribuiu para ampliar a autonomia técnica das instituições e para consolidar rotinas de gestão baseadas em evidências sobre a organização do trabalho. Nesse sentido, a estratégia de disseminação da metodologia por meio de instrumentos estruturados favoreceu a institucionalização da prática de dimensionamento da força de trabalho no âmbito do Executivo estadual, transformando uma iniciativa inicialmente concentrada na unidade central em um processo progressivamente incorporado às rotinas de gestão de pessoas das diferentes organizações públicas.

5. Aprendizados Organizacionais

A experiência acumulada ao longo das primeiras turmas do curso evidenciou a importância de critérios mais rigorosos na seleção dos participantes, especialmente a priorização de servidores de carreira das próprias instituições, como forma de mitigar riscos associados à transferência para outros órgãos, encerramento de contratos ou abandono do curso antes de sua conclusão. Observou-se também que gestores, embora desempenhem papel fundamental na validação das informações e no patrocínio institucional das iniciativas de dimensionamento, tendem a apresentar menor taxa de conclusão do curso em razão da sobrecarga de atribuições estratégicas. Esse cenário indica a necessidade de estruturar um modelo em que a execução técnica do dimensionamento seja conduzida por servidores com maior disponibilidade para dedicação operacional ao processo.

Foi estabelecido que os participantes do curso deveriam desenvolver, ao final da formação, um projeto piloto, que funcionaria como a atividade prática final do processo de capacitação. Nesse contexto, servidores da área central acompanham toda a execução do projeto, oferecendo orientações, críticas e correções ao longo das diferentes etapas. A inclusão dessa atividade mostrou-se particularmente eficaz para a verificação da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos durante o curso. Observou-se, entretanto, que parte das instituições conclui o curso, mas não executa o projeto piloto, uma vez que essa atividade nem sempre é priorizada internamente e demanda tempo não apenas dos servidores participantes da capacitação, mas também das áreas organizacionais selecionadas para aplicação da metodologia.

Identificou-se ainda que o engajamento da alta gestão é fator determinante para a redução de resistências institucionais e para a consolidação dos resultados da política. Em um contexto de restrições ao provimento de novos cargos decorrentes da Lei de Responsabilidade Fiscal, alguns servidores tendem a perder o interesse na continuidade do processo ao compreenderem que o dimensionamento da força de trabalho não implica, necessariamente, ampliação imediata do quadro de pessoal. Nesse cenário, torna-se fundamental que a alta gestão demonstre apoio à iniciativa e reforce seu caráter estratégico como instrumento de aprimoramento da gestão de pessoas, do planejamento institucional, da capacitação de servidores, da automação de processos e da distribuição mais equilibrada da força de trabalho.

6. Desafios Estruturais e Comportamentais

A implementação da política também evidenciou um conjunto de desafios relacionados à sua sustentabilidade institucional e à incorporação das práticas de dimensionamento nas rotinas organizacionais dos órgãos participantes. Um dos principais desafios refere-se à manutenção do engajamento das áreas. Em muitos casos, quando existe a impossibilidade de provimento imediato de novos servidores em razão das restrições impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal, parte dos envolvidos passa a perceber o processo como pouco capaz de gerar resultados concretos no curto prazo. Essa percepção tende a reduzir a motivação institucional para continuidade do curso e das iniciativas de atualização e monitoramento das informações produzidas.

Outro desafio relevante diz respeito à institucionalização da gestão contínua do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nas rotinas administrativas dos órgãos. Após a conclusão do projeto inicial, parte das instituições encontra dificuldades para manter a atualização periódica das planilhas, revisar premissas adotadas e incorporar alterações decorrentes de aposentadorias, movimentações internas ou mudanças na organização das atividades. Nesse sentido, a gestão do dimensionamento demanda não apenas a realização do diagnóstico inicial, mas a criação de rotinas organizacionais que permitam utilizar as informações produzidas como instrumento permanente de apoio à gestão de pessoas.



RELATO TÉCNICO

Outro desafio recorrente associado à delegação da condução do dimensionamento aos próprios órgãos refere-se à dinâmica das reuniões de validação realizadas entre os servidores responsáveis pela execução do projeto e seus superiores hierárquicos, contexto que pode gerar pressões ou influências capazes de produzir distorções nos resultados obtidos.

Adicionalmente, observa-se a existência de limitações tecnológicas relacionadas à gestão das informações geradas pelos projetos, especialmente em razão da inexistência de um sistema específico de Dimensionamento da Força de Trabalho. Atualmente, utiliza-se o Microsoft Excel como ferramenta principal, o que impõe restrições à integração de dados, à rastreabilidade histórica das informações e à geração de relatórios gerenciais capazes de subsidiar decisões estratégicas. A utilização de múltiplas planilhas também dificulta análises mais aprofundadas, como a identificação de duplicidades de atividades, a compreensão integrada dos fluxos de trabalho e a detecção de tarefas repetitivas potencialmente passíveis de automatização.

Como as informações encontram-se distribuídas em diferentes planilhas de excel, torna-se mais complexo realizar análises integradas que permitam explorar as informações de forma dinâmica, filtrável e editável. A existência de um sistema dedicado ao dimensionamento da força de trabalho poderia reduzir esse esforço operacional, permitindo maior integração dos dados, ampliando a capacidade de análise e facilitando a geração de informações gerenciais mais qualificadas para apoiar processos decisórios no âmbito da gestão pública.

De forma geral, esses desafios indicam que a consolidação da política depende não apenas da precisão técnica da metodologia aplicada, mas também da construção de condições organizacionais e institucionais que favoreçam o uso contínuo das informações produzidas e sua incorporação aos processos decisórios da administração pública. Nesse sentido, a sustentabilidade da iniciativa está diretamente associada à construção de uma cultura organizacional orientada ao uso de dados, à aprendizagem institucional e à incorporação do dimensionamento da força de trabalho como ferramenta permanente de gestão pública.

7. Recomendações para Consolidação da Política

Recomenda-se:

- (i) Desenvolvimento de sistema informatizado próprio: criação de uma plataforma específica para consolidar, integrar e analisar as informações produzidas pelos projetos de dimensionamento da força de trabalho;
- (ii) Institucionalização de ciclos periódicos de revisão do dimensionamento: estabelecimento de rotinas formais para atualização periódica das informações, garantindo que os diagnósticos reflitam mudanças organizacionais e na força de trabalho;
- (iii) Integração dos resultados ao planejamento estratégico: incorporação das informações produzidas pelo dimensionamento da força de trabalho aos processos de planejamento institucional e tomada de decisão gerencial;
- (iv) Fortalecimento da capacitação continuada em gestão de pessoas: ampliação das iniciativas de formação voltadas ao desenvolvimento de competências técnicas necessárias para a gestão estratégica da força de trabalho.



Referências

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000.

LEME, Rogério. Gestão e Dimensionamento da Força de Trabalho para Empresas Públicas e Privadas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MINAS GERAIS. Decreto nº 48.636, de 19 de junho de 2023.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. Guia de Dimensionamento da Força de Trabalho. 2022.

EVANS, P. Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation. Princeton: Princeton University Press, 1995.

MOYNIHAN, D. P. The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform. Washington: Georgetown University Press, 2008.