

Dimensionamento da

FORÇA DE TRABALHO



Dimensionamento da Força de Trabalho: aplicações para a gestão de pessoas na administração pública federal

Brasília, 2024

Redação e revisão

Carolina Diniz Ventin
Janice Oliveira Godinho

Diretoria de Provisão e Movimentação de Pessoal

Maria Aparecida Chagas Ferreira

Coordenação-Geral de Planejamento da Força de Trabalho

Lorena Fonseca de Medeiros Ferreira

Equipe

Bruno de Paula Moraes
Cristiana Alves do Amaral
Diego Tannús Dórea
Keila Marinho Ceschini Dias
Marisa Alves dos Santos Duarte
Pedro Henrique Lourenço Baena
William Assunção Santos

Sumário

Equipe.....	2
Sumário.....	3
CONTEXTUALIZAÇÃO	4
ALOCAÇÃO DE SERVIDORES COM BASE NO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO.....	6
INTRODUÇÃO	6
COMO USAR O DFT PARA SUBSIDIAR ALOCAÇÃO DE PESSOAL?.....	8
CONSOLIDAÇÃO DE DIMENSIONAMENTOS.....	8
ÍNDICE DE ADEQUAÇÃO DE PESSOAL.....	8
PERFIL PROFISSIONAL DA UNIDADE.....	10
MURAL COLABORATIVO.....	10
UMA REFLEXÃO IMPORTANTE.....	111
ALÉM DOS NÚMEROS: USANDO O DFT PARA DEFINIR PERFIS PROFISSIONAIS.....	12
INTRODUÇÃO	12
CONTEXTUALIZANDO	133
Planejamento da força de trabalho:.....	13
ALINHANDO O CONCEITO:	13
DO QUE ESTAMOS FALANDO?	15
É bom lembrar!	17
INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR O PERFIL PROFISSIONAL	17
ELABOREI OS PERFIS DA UNIDADE. E AGORA?	18
REFERÊNCIAS	21
ANEXO	22

CONTEXTUALIZAÇÃO

A força de trabalho da administração pública federal tem desempenhado seu papel na promoção de políticas que sejam condizentes com a realidade da sociedade brasileira, exercendo um protagonismo cada vez maior. Esses profissionais são decisivos na definição e implementação das políticas públicas, seja no nível central, formulando, orientando, coordenando e monitorando, seja no setorial, executando e fazendo com que normas, projetos e programas se traduzam em bens, serviços e resultados efetivos para a população.

São as pessoas que, como agentes públicas, planejam, coordenam e executam, e são destinatárias de suas ações, como cidadãos e cidadãs que utilizam os serviços prestados nas três esferas de poder.

Há que se refletir sobre o papel dos servidores e servidoras, sua importância no cumprimento das estratégias estabelecidas para cumprir os objetivos pactuados a partir da definição das diretrizes governamentais. Nesse sentido, as pessoas se tornam o maior valor dentro das organizações, e geri-las, além de ser uma atividade complexa, é também a mais estratégica.

É a gestão de pessoas que faz a interlocução dos planos e objetivos estratégicos com as equipes que desenvolverão as ações para realizá-los. Para isso, é preciso planejar todos os processos: recrutamento e seleção, desenvolvimento e desempenho, direitos, vantagens, saúde e qualidade de vida e relações do trabalho.

Por diversos anos, observou-se a saída de um número grande de servidores, principalmente por aposentadorias, motivadas, em boa parte, pelas reformas no sistema previdenciário. Entretanto, não se observou a reposição dos quadros de pessoal: as restrições orçamentárias e direcionamentos em torno de um Estado mais restrito a determinadas atividades fizeram diminuir muito o número de concursos.

Por isso é tão importante aproveitar a oportunidade que se abre para a recomposição da força de trabalho na administração federal. A autorização de mais de oito mil vagas em 2023 motivou muitas reflexões sobre como tornar a seleção e a alocação mais efetivas. Primeiramente, criou-se o Concurso Público Nacional Unificado - CPNU, promovendo mais chances de acesso para parcelas da população fora do Distrito Federal e das grandes cidades, já tradicionalmente concentradores da maior parte das seleções.

O CPNU tem, entre seus objetivos, democratizar o acesso ao concurso e propiciar maior representatividade da população nos cargos públicos, com a intenção de que os serviços e as políticas correspondam mais às reais demandas da população, em sua diversidade.

Mas não se pode parar na seleção. É preciso instituir uma prática contínua de planejamento da força de trabalho que permita à gestão de pessoas se antecipar às dificuldades e desafios trazidos pelas rápidas mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, sociais e políticas.

Nesse sentido, foi desenvolvido o Modelo Referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho, composto de metodologia e sistema informatizado para sua aplicação nos mais diversos órgãos e tipos de atividades. A intenção é aplicá-lo como ferramenta de diagnóstico que evidencie o perfil das equipes, as necessidades de pessoal, a natureza do trabalho e outras informações para subsidiar as decisões em gestão de pessoas.

Este guia pretende orientar a aplicação dos resultados do dimensionamento para uma etapa posterior do planejamento: a alocação de pessoas que ingressarão a partir do concurso público. A primeira parte aborda a alocação de servidores de maneira mais ampla, a partir de alguns dados e recursos do DFT. A segunda aborda especificamente a definição de perfis profissionais necessários para a unidade organizacional, a partir dos dados qualitativos do dimensionamento e a aplicação do instrumento de elaboração desses perfis.

ALOCAÇÃO DE SERVIDORES COM BASE NO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

INTRODUÇÃO

O propósito deste documento é promover reflexões e compartilhar boas práticas com relação a uma etapa crucial após o provimento de vagas: a alocação de servidores. A seleção contou com a definição dos perfis no que diz respeito à formação exigida, e ao conhecimento básico necessário para ocupar os cargos. No entanto, depois da convocação e posse, são necessárias estratégias para receber e alocar da melhor maneira os novos servidores, para obter um bom alinhamento entre as necessidades do órgão, as expectativas do profissional e, assim, contribuir para um desempenho que se traduza em bons serviços e políticas públicas para a sociedade.

Por isso, o Guia Referencial para Concursos Públicos na Administração Federal tem um capítulo inteiramente dedicado a este tema, a seção Depois do Concurso Público (GOMIDE et al, 2023). Nele, além dos aspectos de acolhimento, ambientação e capacitação continuada, têm-se algumas recomendações para a lotação dos recém-chegados, como forma de auxiliar os órgãos diante do desafio de priorizar as unidades que receberão a nova força de trabalho e decidir quantas e quais pessoas irão para essas unidades.

Alocar pessoas não é atividade simples, pois envolve variáveis complexas que passam por interesses organizacionais e individuais, tornando-se mais desafiadora diante da grande lacuna entre os concursos públicos nos órgãos, que, em alguns casos, ultrapassa dez anos. Durante esse tempo sem novos ingressos, a realidade mudou consideravelmente. Novos processos de trabalho, políticas e diretrizes de governo, mudanças na forma de trabalhar, com adoção de ferramentas informatizadas, teletrabalho, entre outras inovações. Se é fato que tudo isso pode trazer benefícios para a produtividade e a geração de resultados, também é notório que a alocação de pessoal não pode ser feita com os mesmos critérios do passado, sob pena de não se obter o desempenho esperado. Serrano et al (2018) afirmam que:

No serviço público, a alocação de pessoal possui desafios próprios devido às características desse setor (...). Além disso, cada tipo de área de atuação tem suas especificidades, já que a natureza do trabalho pode ser muito diferente, congruentemente com a diversidade de contextos em que a alocação pode ser aplicada (Serrano et al, 2018).

O Guia Referencial para Concursos Públicos destaca o Dimensionamento da Força de Trabalho - DFT como ferramenta de planejamento que pode auxiliar nas negociações e no melhor aproveitamento da força de trabalho (GOMIDE et al, 2023). Sabe-se que planejar a força de trabalho é um processo em desenvolvimento na administração pública federal, o que já foi apontado nos

levantamentos de governança de pessoal do Tribunal de Contas da União, que identifica potencial para aprimoramento em decorrência da implementação do dimensionamento (TCU, 2018). Por isso mesmo, é preciso usar os meios disponíveis para conhecer a situação do quadro de pessoal, identificar os pontos críticos e os dados que embasarão as decisões.

O modelo referencial de DFT, disponibilizado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, é baseado em dois pilares que abrangem dados qualitativos e quantitativos sobre a força de trabalho, chamados dimensões: resultados e pessoal. Na primeira, são coletados dados sobre as entregas das equipes, por meio da descrição de área, que é o mapeamento do trabalho. Na dimensão de resultados também está outro elemento crucial para o dimensionamento, que é o volume das entregas e o esforço investido em cada uma delas, dois aspectos quantitativos. A metodologia também prevê que é importante saber qual é o contexto de trabalho, por meio dos dados de afastamentos, capacitação, rotatividade, entre outros que fazem parte da dimensão de pessoal.

Ao processar todos os dados, o modelo chega a resultados que podem embasar diversas ações em gestão de pessoas, inclusive a alocação adequada. Além disso, é possível levantar as competências requeridas para a área, a partir dos resultados das entregas, e compará-las com as informações do perfil do indivíduo, levando a uma clareza maior no processo de lotação. Serrano et al alertam que:

A análise sobre a atuação eficiente, a partir da alocação de pessoal em quantidade adequada, demonstrou que o impacto da não alocação de toda a força de trabalho em entregas bem definidas provoca no surgimento de excedentes de custos. Percebe-se que independentemente da área, é possível mapear entregas complexas, que envolvem equipes alocadas durante todo o ano, às entregas mais rotineiras, que envolvem inclusive atividades automatizadas. (Serrano et al, 2018)

Percebe-se que o custo de não decidir, ou decidir sem bases sólidas de informação, pode ser muito alto, não somente em termos financeiros. Com a alocação de pessoas não é diferente: além de subaproveitar a força de trabalho, a organização está sujeita a promover baixos níveis de satisfação e de retenção de talentos, e, até mesmo, descomprometimento, pela falta de identificação do indivíduo com o trabalho que lhe está sendo atribuído.

Guerra (2017) apud Serrano et al (2021) afirma que os processos de DFT devem acompanhar as mudanças nas organizações, adaptando-se a diferentes contextos. Sendo assim, não existe uma única e melhor forma de se organizar, a forma depende do tipo de tarefa e do ambiente interno da organização. A flexibilidade para ser aplicada em diversas realidades e tipos de atividades é uma das características principais do modelo referencial de DFT, o que se tornou possível devido ao desenvolvimento criterioso e com fundamentação científica e metodológica e considerando a participação de equipes de aproximadamente vinte órgãos.

COMO USAR O DFT PARA SUBSIDIAR ALOCAÇÃO DE PESSOAL?

Existem dados no DFT, ou obtidos a partir dele, com potencial para orientar a alocação de pessoal, entre os quais destacamos:

- Consolidação de dimensionamentos;
- Índice de adequação de pessoal;
- Perfil profissional da unidade.

Vamos falar sobre cada um deles separadamente.

CONSOLIDAÇÃO DE DIMENSIONAMENTOS

A consolidação é uma operação que pode ser realizada para unificar os dimensionamentos de unidades pertencentes à mesma área de atuação, preferencialmente. É possível consolidar dimensionamentos que têm o mesmo período dimensionado e obter um novo painel de resultados no Sistema de Dimensionamento de Pessoas - Sisdip, que proporciona novas análises em nível mais amplo.

Um exemplo de análise é a identificação de possíveis ações para mitigar a sobrecarga, como a reorganização das equipes durante determinados períodos de maior demanda em uma ou outra área, com a força-tarefa. Isso porque o DFT por área pode mostrar falta de pessoal concentrada em determinados períodos, ou em determinadas unidades, mas a consolidação pode evidenciar que o quadro geral é suficiente, mas não está distribuído adequadamente, ou pode ser movimentado temporariamente.

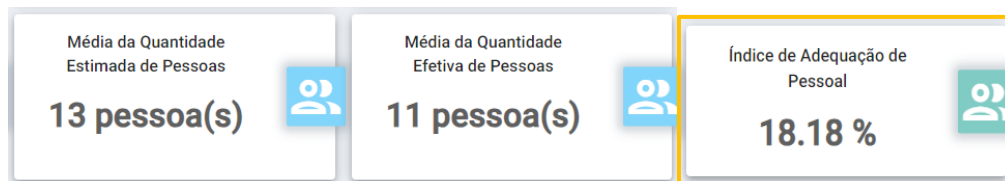
Essa prática de movimentação temporária, conhecida como rodízio de funções, originalmente é realizada para permitir troca de conhecimento e experiências, desenvolver os profissionais e empregar mais efetivamente a força de trabalho. Considerando as evidências do DFT, pode se tornar uma aliada do planejamento da força de trabalho, ao permitir atender necessidades temporárias e, ainda, proporcionar uma visão mais abrangente da organização e do trabalho para os profissionais.

ÍNDICE DE ADEQUAÇÃO DE PESSOAL

O índice de adequação de pessoal é um dos indicadores mais precisos para comparar o déficit de profissionais entre as unidades organizacionais. Ele demonstra, em termos percentuais, a necessidade de pessoal para se chegar à quantidade ideal, segundo o modelo referencial. Assim, pode-se verificar que unidades que necessitam do mesmo número absoluto de pessoas podem ter necessidades muito diferentes, devido ao impacto que esse número tem em sua força de trabalho.

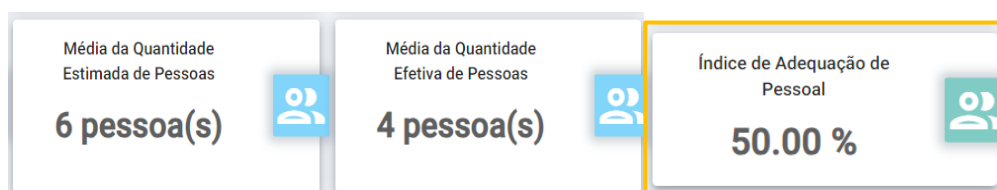
Para entender melhor o índice de adequação de pessoal, vamos observar os seguintes exemplos:

Exemplo 1:



Nesse caso, a diferença entre a quantidade efetiva e a estimada é de duas pessoas, que correspondem a 18,18%.

Exemplo 2:



No exemplo 2, a diferença é a mesma, em termos absolutos: 2 pessoas. Porém, o índice de adequação é de 50%!

Fica demonstrado, por meio do índice, que o impacto das duas pessoas é maior na equipe do segundo exemplo, que tem apenas 4 pessoas.

Importante saber:

Quantidade Efetiva de Pessoas: número de pessoas efetivamente dedicadas às entregas, descontadas as que estão afastadas por mais de 30 dias e as que estão em apoio exclusivo.

Quantidade Estimada de Pessoas: número ideal de pessoas para a equipe.

Índice de Adequação de Pessoal: percentual de adequação da força de trabalho, para chegar à quantidade estimada.

Para saber mais:

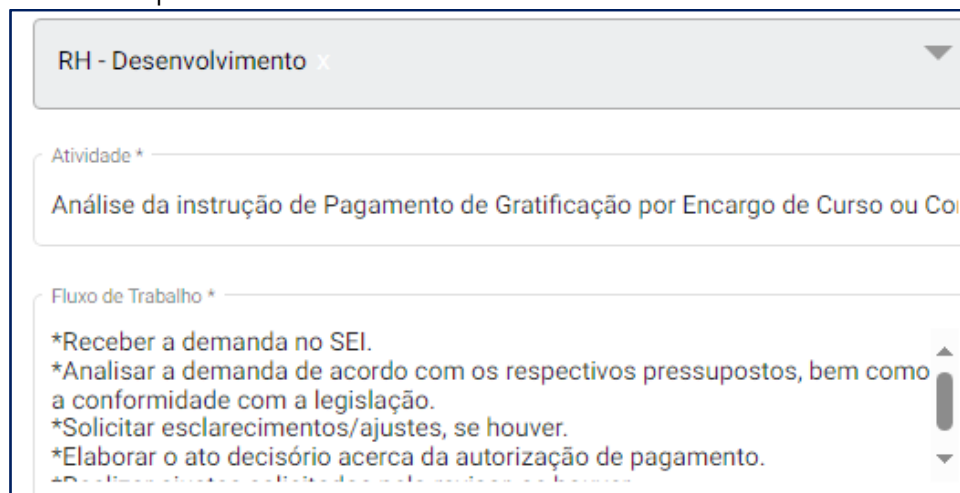
Consulte o [site do DFT](#) e leia o que publicamos sobre o uso do dimensionamento para alocar pessoas.

PERFIL PROFISSIONAL DA UNIDADE

O MGI desenvolveu um instrumento para auxiliar a definir o perfil desejado para as unidades organizacionais, com base nos dados do dimensionamento. As entregas mapeadas para a equipe apontam para a necessidade ou não de formação específica, identifica quais os conhecimentos, transversais e específicos, as habilidades e atitudes irão contribuir para a melhor execução das etapas do fluxo

de trabalho. São essas etapas que evidenciam o que é preciso saber e fazer para gerar os resultados pretendidos, materializados nas entregas.

Vejamos o exemplo:



A imagem mostra uma interface de usuário com um menu suspenso no topo contendo o texto "RH - Desenvolvimento" e um ícone de seta para baixo. Abaixo do menu, há um campo de texto rotulado "Atividade *" com o conteúdo "Análise da instrução de Pagamento de Gratificação por Encargo de Curso ou Co". Logo abaixo, há um campo rotulado "Fluxo de Trabalho *" que contém uma lista de itens: "*Receber a demanda no SEI.", "*Analisar a demanda de acordo com os respectivos pressupostos, bem como a conformidade com a legislação.", "*Solicitar esclarecimentos/ajustes, se houver.", e "*Elaborar o ato decisório acerca da autorização de pagamento.". Um scrollbar vertical está visível à direita do campo de texto.

O fluxo de trabalho indica a necessidade de conhecimentos básicos para todos os servidores, como usar o Sistema Eletrônico de Informações - SEI e redação oficial, para elaborar o ato decisório, habilidade de se comunicar com agentes externos, para os esclarecimentos e ajustes. Porém, há conhecimentos específicos que tornam esta entrega pertinente à categoria de serviço RH-Desenvolvimento, que são os conhecimentos sobre a legislação de pessoal, sobretudo a que rege o pagamento da gratificação.


Além disso, o gestor da unidade dimensionada pode avaliar a necessidade de realocação das pessoas em outros processos de trabalho, a partir das informações geradas pelo dimensionamento, também pode identificar ações de capacitação necessárias para desenvolver as competências de sua equipe, e, ainda, avaliar qual é o processo de trabalho mais adequado para a alocação de novos servidores que irão ingressar na unidade

A elaboração do perfil profissional de unidade está explicada no capítulo seguinte deste guia.

MURAL COLABORATIVO

Sabemos que os órgãos já possuem experiência na execução de concursos públicos, na recepção e na alocação de profissionais. Com o intuito de valorizar essa experiência, propomos a construção de um mural colaborativo, em que poderão ser compartilhadas ações, projetos, experiências, sugestões, enfim, boas práticas que podem ser igualmente exitosas em outros órgãos. Acreditamos que a mesma interação promovida durante a preparação e a organização do CPNU pode ser replicada para as fases posteriores, potencializando ainda mais os resultados desta verdadeira inovação no processo de recrutamento e seleção de pessoal.

Caso seu órgão tenha algo para compartilhar, acesse o [Mural Colaborativo do DFT](#) e publique, para que outras unidades de gestão de pessoas possam conhecer

e utilizar. Aproveite e conheça o que já está compartilhado, em [Dimensionamento da Força de Trabalho](#)  (padlet.com).

UMA REFLEXÃO IMPORTANTE

As decisões em gestão de pessoas devem levar em consideração as evidências disponíveis, conforme já relatamos neste documento. Porém, precisamos levar em conta um aspecto fundamental: o interesse da pessoa que vai ser alocada.

Em muitos casos, apesar da experiência e da formação em determinadas temáticas, o servidor pode manifestar a vontade de se desenvolver em outra área, por estar cansado de realizar os mesmos processos por determinado tempo, ou por outros motivos. Por exemplo: um profissional que tenha formação em Administração e tenha trabalhado em áreas administrativas por anos a fio pode querer ser alocado em nova área, para conhecer e se desenvolver em outro tema.

Por isso, é importante que o interesse do indivíduo seja considerado, procurando a melhor solução para atender aos interesses organizacionais e pessoais. Essa atitude da gestão tem o potencial de gerar níveis de satisfação mais altos, compartilhamento de conhecimentos e experiências e, em consequência, melhorias nos processos, além de desenvolvimento de novas competências.

O servidor do nosso exemplo pode, ao ser alocado numa unidade de programas finalísticos, entender o funcionamento da área finalística, contribuir para aprimorar os processos da unidade e aproximar a relação com a área administrativa.

Nesse sentido, a decisão de alocar pessoas deve ser pautada por informações sobre a necessidade de pessoal das unidades, o perfil profissional, os resultados desejados e por um insumo não menos importante: a manifestação do profissional que vai ser alocado.

ALÉM DOS NÚMEROS: USANDO O DFT PARA DEFINIR PERFIS PROFISSIONAIS

INTRODUÇÃO

Quando pensamos em dimensionamento, a relação mais imediata que fazemos é com quantificação e, no dimensionamento da força de trabalho - DFT, não é diferente. A sua utilidade mais conhecida é estimar o número ideal de pessoas para realizar as entregas de uma unidade organizacional. Entendemos, porém, que há aplicações valiosas para a gestão da força de trabalho a partir dos resultados do dimensionamento.

O modelo referencial de DFT atua em duas frentes que consideram, de modo resumido, os dados quantitativos - volume de trabalho, esforço, mas também os qualitativos, que são a descrição do trabalho realizado, com suas etapas e agrupamentos em unidades temáticas chamadas categorias de serviço. O processamento desses dados gera resultados que permitem ir muito além da quantidade ideal de pessoas, fazendo do DFT uma verdadeira ferramenta de gestão de pessoas e que leva equipes e gestores muito além da quantidade de pessoas.

Destacamos, aqui, o próprio processo de se elaborar o documento chamado Descrição de Área, base qualitativa do dimensionamento, que permite às equipes refletirem sobre o trabalho, como é feito, por quem, com que sistemas, ferramentas, conhecimentos, e a entrega. Nos resultados, temos a concentração dos esforços por categorias de serviço e as entregas que mais demandam esforços, que, aliados com outras informações, dão uma noção muito clara de como o trabalho é direcionado pela equipe.

Esses dados são valiosos para que a equipe se conheça e identifique suas deficiências em termos de processos de trabalho e de pessoas permitindo inclusive que identifique o perfil de profissional desejado e necessário e é por isso que propomos sua utilização como insumo para aprimorar o processo de lotação de novos servidores, além da realocação de servidores e identificação das necessidades de desenvolvimento de competências das equipes, por meio de um instrumento chamado Perfil Profissional.

CONTEXTUALIZANDO

A proposta que apresentamos faz parte de um processo mais amplo e estratégico, o planejamento da força de trabalho.

PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO:

Processos, práticas e tecnologias de gestão de pessoas indispensáveis para as organizações que buscam compor equipes de trabalho eficientes, a fim de assegurar a alocação assertiva de pessoas com vistas à efetivação de planos e de objetivos institucionais.

Planejar a força de trabalho tem relação com antecipar-se às mudanças, reconhecendo que elas são inevitáveis e, por que não, desejáveis, nos mais diversos campos - tecnológico, social, econômico, educacional, entre outros. Dessa forma, evitam-se muitas falhas no atendimento às demandas da sociedade e na resposta aos desafios inerentes aos tempos de mudanças climáticas, epidemias, pandemias, conflitos.

Portanto, planejar exige uma análise holística por parte dos gestores para decidirem, com a maior objetividade e clareza possível, sobre o que devem buscar ao recrutar novos profissionais.

Ao falar sobre os agentes públicos que serão selecionados por meio de concurso, precisamos avaliar que, após as provas de conhecimentos e, eventualmente, de títulos, previstas nos editais, deve-se identificar os aspectos que não são medidos por meio de testes escritos, ligados às experiências acadêmicas e profissionais, ao modo de ser e agir, ou seja, as habilidades e atitudes.

A seleção procura captar a pessoa que melhor se encaixa nas necessidades das equipes de trabalho. Por isso, é preciso aperfeiçoar as formas de seleção e o Concurso Público Nacional Unificado - CPNU é uma iniciativa inovadora que tem contribuído para dar mais objetividade, acesso e amplitude ao processo seletivo. Porém, alguns conhecimentos e experiências são inerentes à prática diária dos órgãos públicos, além do que, a dinâmica das mudanças leva a novas prioridades e necessidades, motivo pelo qual as expectativas em torno dos profissionais também se alteram.

Por isso, é preciso ter mecanismos para permitir que os servidores desenvolvam suas competências. Sob esse ponto de vista, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, tem o objetivo de promover o desenvolvimento de servidores públicos nas competências necessárias para atuação nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

ALINHANDO O CONCEITO:

Por competências humanas ou profissionais, entende-se a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho

profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional. (Carbone et al., 2005; Freitas; Brandão, 2005, apud Brandão, Guimarães, 2022)

Esse conceito de competência aprimora o já conhecido CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), pois vincula a competência ao desempenho no contexto e na estratégia da organização. Isso quer dizer que a competência se expressa por meio de fatos observáveis que têm uma motivação e uma razão de ser relacionadas à execução da missão do órgão, devendo ser clara quanto ao que o profissional deve ser capaz de fazer.

Brandão e Bahry (2022) afirmam que “no contexto atual, a eficiência e a eficácia das organizações parecem derivar, cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais”.

Desenvolver competências tem mais relevância ainda na administração pública atualmente, quando as diretrizes de governo, a tecnologia e as demandas da população se modificam constantemente, exigindo que as políticas públicas se adequem e que os servidores estejam em aprimoramento contínuo.

Verificamos, então, que falar em competências exige pensar não somente no momento presente, nas demandas presentes, mas também nas necessidades futuras, ponto em que converge diretamente para o planejamento da força de trabalho, sendo um desafio da gestão estratégica de pessoas dos órgãos .

Ao longo do tempo, determinada competência pode ganhar ou perder relevância e a organização deve agir para desenvolver aquelas que serão importantes no futuro (BRANDÃO e BAHRY, 2022).

A PNDP prevê a uniformização das diretrizes para competências transversais de desenvolvimento de pessoas e, nesse sentido, a Escola Nacional de Administração Pública - Enap desenvolveu o documento “Competências transversais de um setor público de alto desempenho”, em que relaciona as sete competências transversais para os servidores públicos, tendo como base o conceito de competência da Organização Internacional do Trabalho - OIT, que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade. Vejamos, bem resumidamente, as dimensões que compõem a competência:

COMPETÊNCIA	
CONHECIMENTO	Saber
HABILIDADE	Saber fazer
ATITUDE (comportamento)	Querer fazer

Tais dimensões devem ser observadas no profissional que ingressa e no posto de trabalho que ele vai ocupar e a diferença entre elas indicará as necessidades de capacitação para desenvolvimento ou aperfeiçoamento, conforme o grau exigido para as entregas, que pode ser desde o básico até a proficiência.

Contudo, é necessário pensar em como gerir a força de trabalho para empregá-la da melhor maneira, com eficiência e efetividade na prestação de serviços, coordenação e implementação de políticas, programas e projetos. Isto quer dizer planejar a força de trabalho, mais especificamente atentando para o aspecto qualitativo do profissional que acabou de ingressar em comparação com o do perfil desejado. Ter esse conhecimento é importante para realizar a distribuição das pessoas o mais acertadamente possível.

DO QUE ESTAMOS FALANDO?

O modelo de elaboração de perfis profissionais para unidades organizacionais se baseia no conceito de competência que trouxemos no tópico anterior deste documento e acrescenta mais um aspecto: a formação eventualmente necessária para o desempenho de determinadas atividades.

É um instrumento simples e de aplicação fácil pelas equipes e gestores, ainda mais quando se tem o dimensionamento da força de trabalho realizado. Veja o modelo:

Perfil Profissional – Nome da Unidade

Formação	Conhecimentos		Habilidades e Atitudes
	Transversais	Específicos	
<i>Identificar a formação acadêmica necessária para executar as atividades/entregas da unidade, considerando o nível de escolaridade (médio ou superior) desejável e, também, a área de formação que possa contribuir melhor para os resultados da área.</i>	<i>Identificar os conhecimentos transversais necessários a todos os trabalhadores da equipe para executar as atividades/entregas da unidade.</i>	<i>Identificar os conhecimentos específicos necessários para quem atua em determinadas atividades/entregas da unidade.</i>	<i>Identificar as habilidades e atitudes necessárias para o exercício das atividades/entregas da unidade.</i>
Atividades:		Entregas:	
<i>Inserir a(s) atividade(s) que será(ão) realizada(s) pelo detentor deste perfil (Usar o banco de entregas do Sisdir)</i>		<i>Inserir a(s) entrega(s) que será(ão) realizada(s) pelo detentor deste perfil (Usar o banco de entregas do Sisdir)</i>	

Veja como essa definição do perfil pode ser feita, a partir do exemplo seguinte:

Perfil Profissional – Nome da Unidade

Formação	Conhecimentos		Habilidades e Atitudes
	Transversais	Específicos	
Superior Qualquer área de formação, preferencialmente Administração, e/ou Psicologia	<ul style="list-style-type: none"> Noções de Administração Pública Noções de Políticas Públicas de ... Gestão de Pessoas Estrutura e Regimento Interno do órgão Noções de Planejamento, monitoramento e avaliação Legislação de Pessoal (Decretos; Portarias e outros) Sistema Eletrônico de Informação/SEI Língua Portuguesa e redação oficial 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas Administrativos: SIAPE etc Noções de Gestão por Competências Gestão de Projetos Planejamento Estratégico Gestão de equipes Comunicação Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperação e trabalho em equipe Capacidade de comunicação (oral e escrita) Proatividade Objetividade Ética Flexibilidade Comprometimento Organização Visão sistêmica Empatia Capacidade de resolver problemas
Atividades:		Entregas:	
0106.0054 - Orientação, por parte da área de gestão de pessoas, às unidades descentralizadas		Atendimento às unidades descentralizadas prestado	
0106.0071 - Análise de dados da força de trabalho		Dados da força de trabalho analisados	
0106.0106 - Apresentação de dados e relatórios da força de trabalho		Dados e relatórios da força de trabalho apresentados	

No exemplo, foi definido um perfil para a área de gestão de pessoas, conforme se pode observar por meio das entregas que embasaram a identificação da formação, dos conhecimentos transversais e específicos, das habilidades e atitudes, compondo as competências mais relevantes para o exercício das atribuições e realizar as entregas da unidade.

Para a construção do perfil profissional da unidade, os seguintes conceitos devem ser observados:

Formação: identificar a formação acadêmica necessária para executar as atividades/entregas da unidade, considerando o nível de escolaridade (médio ou superior) desejável e, também, a área de formação que possa contribuir melhor para os resultados da área.

Conhecimentos: trata-se dos conhecimentos necessários para a execução atividades/entregas da unidade, sendo:

CONHECIMENTOS TRANSVERSAIS: importantes a todos os trabalhadores da área; e

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS: NECESSÁRIOS PARA QUEM ATUA EM DETERMINADAS ATIVIDADES/ENTREGAS DA UNIDADE.

Habilidades e Atitudes: identificar as características comportamentais (habilidades e atitudes) necessárias para o exercício das atividades/entregas da unidade.

Para ajudar você a identificar o perfil profissional necessário para a sua unidade, elaboramos um instrumento (Anexo) e algumas perguntas norteadoras para levantar as informações que irão compor o perfil profissional.

Vale lembrar que esse é um importante instrumento de reflexão e análise para a sua unidade e, por isso, é fundamental que seja respondido pela liderança com o apoio de pessoas da equipe que tenham conhecimento e experiência sobre as atividades desenvolvidas.

A sua unidade pode ter mais de um perfil profissional. O agrupamento do perfil deve ser feito pelas atividades e entregas de mesma natureza. Por exemplo, atividades que envolvam conhecimentos, habilidades e atitudes semelhantes, podem ficar agrupadas em um mesmo perfil, conforme ocorreu no exemplo anterior.

É bom lembrar!

O perfil elaborado corresponde ao profissional desejado para a unidade, portanto, os componentes atuais das equipes ou os aprovados em concurso público não necessariamente terão a formação e as competências apontadas! O gestor deve utilizar as informações do perfil desejado para identificar as lacunas de competência que precisará desenvolver em sua equipe.

Agora que você já entendeu o que é o instrumento para elaboração de perfis profissionais, vamos avançar mais um pouco, para a sua elaboração e utilização para fins de gestão.

INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR O PERFIL PROFISSIONAL

Perguntas norteadoras:

Quais são as informações necessárias para a construção do perfil profissional da unidade?

Para construir o perfil profissional, a unidade deve responder as seguintes questões:

1.Quais são as FORMAÇÕES ACADÊMICAS mais adequadas para realizar as atividades/entregas desta área? Existe alguma formação específica para alguma atividade/entrega?

2.Observando as atividades/entregas identificadas na descrição da área, juntamente com os respectivos fluxos de trabalho, é possível a participação de profissionais com formação básica (nível médio)? Em caso positivo, identifique em quais atividades/entregas é possível integrar profissionais com formação de nível médio.

3.Para trabalhar nesta área, quais são os CONHECIMENTOS GERAIS necessários para atuar nas atividades/entregas identificadas? Observação: conhecimentos como grandes áreas do saber.

4.Das atividades/entregas identificadas pela área, quais os conhecimentos ESPECÍFICOS necessários para sua realização?

5. O que os servidores da área precisam SABER FAZER (habilidades) para executar as atividades/entregas da área? Liste as principais habilidades desejáveis para o melhor desempenho nas atividades/entregas.

6. Como as pessoas precisam SER (atitudes) para contribuir com o melhor desempenho da equipe e o alcance dos resultados propostos na área? Liste as atitudes desejáveis para o melhor desempenho nas atividades/entregas.

7. Identificam perfil diferente para alguma atividade/entrega? Qual? Qual é a diferença?

As respostas a essas perguntas podem ser inseridas em um quadro, para facilitar a visualização e a utilização delas na análise e encaminhamento das decisões.

Com essas informações levantadas, a unidade já pode elaborar o(s) seu(s) perfil(is) profissional(is).

ELABOREI OS PERFIS DA UNIDADE. E AGORA?

Além de ser um insumo fundamental para fazer a gestão de suas equipes, a liderança das unidades deve encaminhar os perfis profissionais elaborados para a área de gestão de pessoas do órgão, que é quem irá receber os novos servidores e fazer sua avaliação inicial e, também, apoiará as unidades nos processos seletivos a serem realizados.

Conhecendo os perfis adequados, a liderança pode compará-los com o que a equipe já possui e, assim, pensar em como direcionar a alocação dos novos servidores, selecionando aqueles que mais se relacionam com as necessidades da área, observando também os seus interesses

O DFT já mostrou, por meio da concentração de esforços, quais as entregas que mais demandam a equipe. Você poderá identificar, com isso, que competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) são necessárias para executar tais entregas. Os servidores já fizeram alguma ação de desenvolvimento nos temas relacionados a essas demandas mais exigentes? Algum deles possui conhecimento e/ou experiência que possam ser compartilhados, para que mais pessoas estejam aptas a contribuir mais efetivamente? Quais são as entregas da unidade que exigem um perfil profissional mais específico ou com mais experiência e conhecimento?

Essas perguntas direcionam decisões importantes sobre a qualificação da equipe, como alocar adequadamente as pessoas nos processos de trabalho e sobre o quanto e como será necessário investir no desenvolvimento de competências.

Essa é uma primeira avaliação a ser feita, antes de receber novos integrantes, para preparar o ambiente e as ações que serão tomadas em relação a eles, de modo que se sintam bem recebidos pela equipe e entendam o caminho a ser percorrido para desempenharem suas atribuições com segurança e eficiência.

Em seguida, comece a preparar a sua primeira conversa com os novos servidores e servidoras. Procure elaborar perguntas objetivas sobre as expectativas deles, experiências anteriores, formação (se o cargo não exigir formação específica), interesses e habilidades que eles/elas reconhecem.

Lembre-se de informar as competências da sua unidade, explicar o contexto do trabalho, as entregas mais importantes (pelo menos) e como elas se encaixam na missão organizacional. Esse panorama é importante para que o/a profissional entenda o que se espera dele e, para isso, também vai ajudar muito se as práticas cotidianas ficarem claras, como a organização dos horários (se for o caso), a existência ou não de Programa de Gestão e Desempenho e suas condições, a possibilidade de se desenvolver por meio de ações de capacitação, entre outras questões que forem relevantes. Para isso, permita que seu novo/sua nova colega de trabalho também se expresse e pergunte o que achar necessário.

Se for possível, analise previamente o currículo do novo servidor ou nova servidora. Assim, você já poderá sugerir, na entrevista, cursos e outras ações que sejam interessantes para complementar a formação e a experiência que ele ou ela já traz, com base nos perfis da unidade.

Por falar em perfis, eles serão muito úteis agora, que você já conhece inicialmente as pessoas que está recebendo, a fim de distribuir o trabalho, alocar nas funções e subequipes de maneira a promover o melhor desempenho possível.

CONCLUSÃO

Neste guia, buscamos transmitir sugestões e orientações sobre a alocação de novos servidores. Este processo, assim como todos os demais em gestão de pessoas, é complexo: envolve a conciliação de demandas, interesses, aptidões, necessidades em nível individual e organizacional.

Por isso, é um desafio que pode levar a aprendizados importantes para os gestores e servidores, por meio do exercício de decidir com base em informações e análises que vão além de quantitativos de postos de trabalho. Existe um fator determinante nesse trabalho que é o conhecimento do órgão, da cultura organizacional e das políticas desenvolvidas.

Assim, todo este conteúdo deve ser aplicado considerando a realidade do órgão e das equipes, para que produza os efeitos desejados, com pessoas alocadas de modo a utilizarem seu potencial efetivamente e contribuírem para atingir os objetivos institucionais.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Competências transversais de um setor público de alto desempenho. 2022.
- GOMIDE, A. A; et al. **Guia referencial para concursos públicos: promoção do ethos público, realidade brasileira, inclusão, diversidade e direitos humanos**. Brasília: Enap, MGI, 2023.
- SERRANO, A. L. M; et al. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2018.
- SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; MENESES, Pedro Paulo Murce (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: oportunidade de aperfeiçoamento e modelo atípico**. Brasília: Universidade de Brasília, 2021.
- GOMIDE, A. A; et al. **Guia referencial para concursos públicos: promoção do ethos público, realidade brasileira, inclusão, diversidade e direitos humanos**. Brasília: Enap, MGI, 2023.
- Levantamentos de governança de pessoal do Tribunal de Contas da União (TCU, 2018)

ANEXO

QUADRO PARA LEVANTAMENTO DO PERFIL PROFISSIONAL

PERFIL PROFISSIONAL - Nome da unidade

Formação	Conhecimentos		Habilidades e Atitudes
	Transversais	Específicos	
<i>Superior Qualquer área de formação, preferencialmente Administração, e/ou Psicologia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Noções de Administração Pública</i> • <i>Noções de Direito Administrativo/Constitucional</i> • <i>Noções de Políticas Públicas de ...</i> • <i>Gestão de Pessoas</i> • <i>Estrutura e Regimento Interno do órgão</i> • <i>Noções de Planejamento, monitoramento e avaliação</i> • <i>Legislação de Pessoal (Decretos; Portarias e outros)</i> • <i>Sistema Eletrônico de Informação/SEI</i> • <i>Língua Portuguesa e redação oficial</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sistemas Administrativos: SIAPE etc</i> • <i>Noções de Gestão por Competências</i> • <i>Gestão de Projetos</i> • <i>Planejamento Estratégico</i> • <i>Gestão de equipes</i> • <i>Comunicação Institucional</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cooperação e trabalho em equipe</i> • <i>Capacidade de comunicação (oral e escrita)</i> • <i>Proatividade</i> • <i>Objetividade</i> • <i>Ética</i> • <i>Flexibilidade</i> • <i>Comprometimento</i> • <i>Organização</i> • <i>Visão sistêmica</i> • <i>Empatia</i> • <i>Capacidade de resolver problemas</i>
Atividades:		Entregas:	
0106.0054 - <i>Orientação, por parte da área de gestão de pessoas, às unidades descentralizadas</i>		Atendimento às unidades descentralizadas prestado	
0106.0071 - <i>Análise de dados da força de trabalho</i>		Dados da força de trabalho analisados	
0106.0106 - <i>Apresentação de dados e relatórios da força de trabalho</i>		Dados e relatórios da força de trabalho apresentados	