



MANUAL DE COLETA DE DADOS

Grupo Projectum

Brasília

2020



SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO DO PROJETO	2
2	CONCEITOS FUNDAMENTAIS	3
3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	5
3.1	Fase preparatória.....	5
3.2	<i>Kick off</i>.....	6
3.3	Coleta Qualitativa.....	7
3.4	Validação das descrições de área	8
3.5	Coleta Quantitativa	9
3.6	Tratamento dos dados	10
3.7	Análise dos dados, extração e apresentação dos resultados	11
4	COMO DEFINIR ENTREGAS?	12
4.1	Levantando entregas preliminarmente	12
4.2	Definindo entregas conjuntamente	13
4.3	Como refinar a definição de entregas	14
5	CASOS ESPECÍFICOS	19
5.1	Servidores vinculados a mais de uma unidade	19
5.2	Definição de metas	20
5.3	Redefinição de entregas	21
5.4	Participação em Comitês, Grupos de Trabalho e Comissões	21
5.5	Formalização de entregas decorrentes de projetos	22
	Anexo 1: Formulário para Construção de Modelo Mental	24
	Anexo 2: Instrumento de Descrição de Área	25
	Anexo 3: Compilação de Observações	26



1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO

O projeto de dimensionamento da força de trabalho tem o objetivo de **desenvolver e implementar uma metodologia de dimensionamento da força de trabalho para os serviços prestados pelos órgãos públicos brasileiros.**

Entre os resultados esperados para este projeto, pode-se citar:

- Qualificar o planejamento de pessoal, oferecendo dados e análises que permitam decisões embasadas acerca da configuração do quadro;
- Melhor utilização dos recursos públicos, dada a melhor distribuição de pessoal e uso de infraestrutura para execução das atividades estratégicas;
- Subsidiar negociações de recomposição da força de trabalho, oferecendo uma metodologia estruturada e testada para comprovação dos dados de recomposição apresentados;
- Melhor utilização do espaço físico, pela alocação correta de pessoas para execução das atividades estratégicas;
- Responder a recomendações de órgãos de controle, em especial aquelas relacionadas à composição da força de trabalho; e
- Fornecer um diagnóstico da gestão organizacional, visto que a análise de dados relacionados ao dimensionamento permite a identificação de certas lacunas ou possibilidades de melhoria na gestão.

A metodologia de dimensionamento é dividida em duas principais fases:

- 1) **Coleta de dados**, onde são obtidas as informações qualitativas e quantitativas que vão subsidiar o dimensionamento; e
- 2) **Análise de dados**, onde as informações coletadas são tratadas e o resultado do dimensionamento é efetivamente realizado.

O **objetivo deste manual** é fornecer as informações necessárias para a correta execução do processo de coleta de dados.



2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Para a correta compreensão do processo de coleta de dados, é necessário o entendimento de alguns conceitos-chave nos quais a metodologia de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) se baseia.

Primeiramente, é relevante definir o conceito de **Unidade Organizacional (UO)**. Uma UO é um agrupamento de pessoas que tem insumos e produtos comuns e que podem ser comparados pelo seu resultado. Dessa forma, uma UO corresponde à menor divisão considerada para a coleta de dados do dimensionamento, a qual terá dados de processos e entregas levantados; por exemplo, coordenadorias, assessorias, diretorias podem constituir Unidades Organizacionais. Dessa forma, será nesse nível em que os resultados do dimensionamento serão gerados. Salienta-se por fim, que não são gerados resultados a níveis menores que esses, como por exemplo no nível de indivíduos. Trata-se, portanto, de um nível de análise superior ao nível de análise individual, mas inferior ao nível global da organização, sendo assim, possível, gerar resultados que viabilizam o dimensionamento.

Os produtos de uma Unidade Organizacional para o dimensionamento são os seus resultados, ou seja, o fim e as consequências de cada processo; os eventos que demarcam os objetivos da unidade e o seu macroprocesso. Assim, o modelo está fundamentalmente apoiado em duas dimensões:

1. Resultado: são os resultados das demandas desempenhadas. Ou seja, a melhor maneira de representar o que foi produzido pela unidade organizacional considerando-se aspectos tangíveis (p. ex., quantidade de produtos) e intangíveis (p. ex. esforço, qualidade). A princípio, para o modelo típico de DFT em adoção, os resultados são mensurados a partir de duas subdimensões:

1.1 Entregas: quando a unidade organizacional possui tarefas recorrentes ao longo do tempo, pode-se considerar que o seu trabalho se organiza sob a forma de processos e atividades. As entregas são definidas como a última atividade executada em um processo, permitindo mensurar a frequência em



que os processos executados pela unidade organizacional ocorrem. Assim, os resultados da UO podem ser mensurados a partir das entregas. Em outras palavras, para o modelo de dimensionamento, pode-se considerar que as entregas são o representante quantificável do processo que foi realizado. Alguns exemplos de entregas são: quantidade de pagamentos realizados; quantidade de processos analisados; quantidade de notas fiscais emitidas.



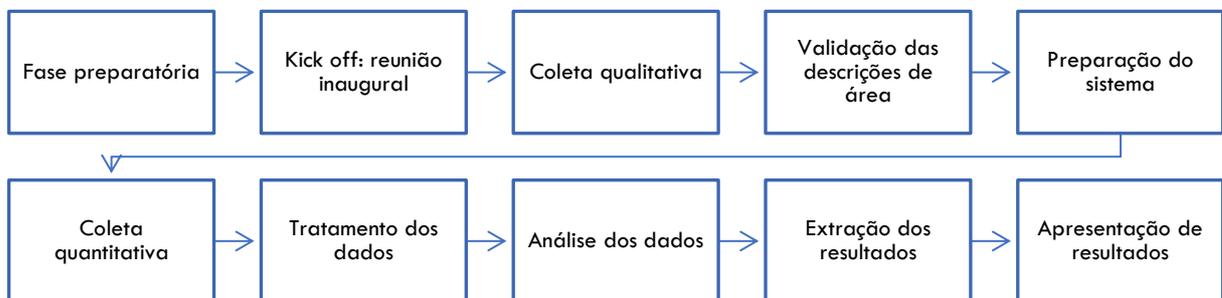
1.2 Esforço: É definido como o percentual de tempo que cada funcionário percebe dedicar a cada entrega da qual ele faz parte. Refere-se aos aspectos intangíveis relacionados às entregas, uma vez que além de saber o quanto foi produzido, é relevante conhecer como foi gerenciado o tempo para que tal produção ocorresse.

2. Pessoal: tratam-se dos dados inerentes à força de trabalho que constitui as unidades organizacionais, tais como: quantidade de pessoas alocadas; jornada de trabalho; quantidade de ausências; quantidade de horas em capacitações; e quantidade de horas extra de trabalho. A inserção e controle desses dados serão de responsabilidade da unidade de recursos humanos detentora das informações.



3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Conforme os conceitos acima apresentados, o processo de coleta de dados visa à correta identificação das entregas da Unidade Organizacional para, em seguida, levantar os dados quantitativos necessários para o cálculo do resultado do DFT. Nesse sentido, o fluxograma abaixo apresenta, de forma simplificada, as principais etapas do processo de coleta de dados, que serão detalhadas em seguida.



3.1 Fase preparatória

Antes que a coleta de dados para o dimensionamento seja efetivamente iniciada, é necessário reunir informações relevantes sobre a organização visando compreender as atividades prestadas, a estrutura organizacional, a organização dos fluxos de trabalho e a maturidade de gestão do órgão. Para isso, a equipe de pesquisadores da UnB realizará uma pesquisa documental e conduzirá entrevistas de acordo com o necessário para que o diagnóstico da organização seja realizado, permitindo que os pesquisadores emitam um parecer técnico indicando a aderência do tipo de serviço à metodologia típica de DFT, assim como as unidades sugeridas e a indicação das estratégias de pesquisa a serem adotadas.

Nesse sentido, a fase preparatória tem como objetivo realizar a tipificação do órgão, definindo o tipo de serviço, as unidades a serem contempladas pelo dimensionamento e o cronograma de execução do processo de pesquisa.



3.2 *Kick off*

Uma vez definidas as unidades, respectivos serviços a serem dimensionados e acordado o cronograma de execução da pesquisa, é realizado o início formal das atividades de coleta de dados para o DFT por meio de uma reunião inaugural com a participação da coordenação do projeto por parte da UnB, do órgão dimensionado e das unidades envolvidas. Nesse momento, além de explicar os objetivos do DFT e apresentar o cronograma previsto para a coleta de dados, as equipes do órgão e da UnB solicitarão aos gestores das unidades organizacionais selecionadas que designem um apoiador em sua equipe a fim de agilizar os contatos que serão estabelecidos ao longo do processo de coleta de dados, bem como garantindo a presença de um colaborador formalmente indicado pelo gestor para auxiliar na execução das tarefas seguintes.

Para o início da coleta de dados em cada UO a ser dimensionada, será apresentado o modelo de dimensionamento e explicados os principais conceitos e etapas do processo de coleta a ser desenvolvido. Ainda nesse contato inicial deverão ser agendadas as reuniões para a realização das entrevistas coletivas que ocorrerão na segunda etapa.

Para realizar todos os procedimentos necessários para a definição de entregas é fundamental a realização de, no mínimo, duas entrevistas coletivas de 4h. Não sendo suficiente, deverá ser agendada mais uma entrevista coletiva de 4h. Assim, deve-se prever a reserva de dois turnos de trabalho (duas tardes) por unidade dimensionada. Visando a eficiência das reuniões, a equipe da unidade organizacional que participará das entrevistas poderá ser constituída apenas pelo gestor e o apoiador designado ou por outras pessoas da unidade indicadas pelo gestor da unidade, além da presença obrigatória do próprio gestor. A presença das pessoas indicadas dependerá da expressa justificativa do gestor da necessidade de apoio desses indivíduos.

O último tópico desta reunião de abertura, será a solicitação de preenchimento do Modelo Mental (Anexo 1) por parte do gestor da unidade organizacional, com ou sem o apoio dos servidores de sua equipe, dentro do

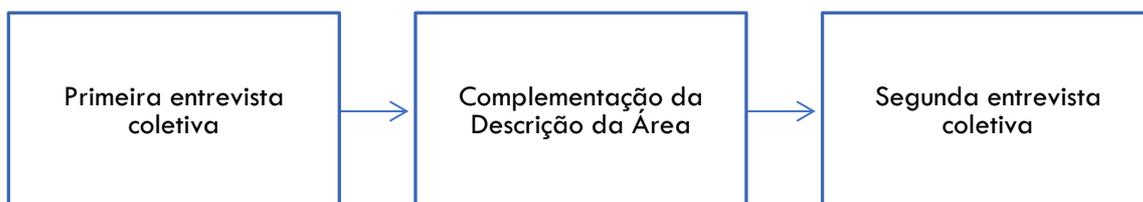


prazo combinado entre as partes durante a reunião, não excedendo o período máximo de três dias. Este instrumento de pesquisa é adotado com o objetivo de levantar documentos e informações preliminares sobre os processos e entregas realizados pela Unidade Organizacional, os quais serão analisados pelos pesquisadores a fim de tornar as reuniões seguintes mais produtivas e nortear a condução das próximas etapas.

Finalmente, uma vez preenchido o Modelo Mental, o gestor ou o apoiador da unidade deverá encaminhá-lo necessariamente antes das entrevistas coletivas aos endereços eletrônicos da equipe de pesquisa. Ressalta-se que ao longo deste período a equipe da UnB estará à disposição para sanar eventuais dúvidas por meio do mesmo endereço de e-mail informado.

3.3 Coleta Qualitativa

Após a reunião de abertura, o processo de coleta de dados é efetivamente iniciado a partir da etapa denominada “Coleta Qualitativa”, composta pelas seguintes subetapas:



Nesse sentido, após a análise do Modelo Mental encaminhado pelo gestor da unidade dimensionada, segue-se a primeira entrevista coletiva com a UO conduzida pelas equipes de coleta. O objetivo nessa fase é identificar corretamente as entregas desempenhadas na área a partir do levantamento prévio realizado por meio do Modelo Mental.

Ao final da primeira reunião, a equipe da Unidade Organizacional terá a posse do documento de Descrição da Área (Anexo 2) preenchido até aquele momento. Será necessário que essa equipe o complemente, devendo levá-lo concluído na reunião seguinte, na qual o instrumento será validado



coletivamente em uma segunda entrevista. Caso não seja possível finalizar a descrição das entregas nesta segunda reunião, serão agendadas quantas mais reuniões forem necessárias até que o trabalho seja finalizado, uma vez que não é possível avançar com a coleta de dados sem que o documento de Descrição da Área esteja concluído.

Ademais, ressalta-se que as reuniões deverão ser realizadas com a presença dos gestores e apoiadores da Unidade Organizacional, podendo contar com servidores por eles indicados. Caso a UO seja composta por subunidades, a primeira entrevista será conduzida coletivamente com todas as áreas, visando acelerar a compreensão dos participantes acerca da metodologia; as demais reuniões, no entanto, podem ser realizadas separadamente para que ocorra maior aprofundamento no detalhamento das entregas da área.

Por fim, a equipe da UnB deverá elaborar um documento de Consolidação das informações da área (Anexo 3), o qual deverá conter aspectos relevantes abordados durante as reuniões.

3.4 Validação das descrições de área

Nesta etapa, a descrição das atividades deverá ser validada pelo gestor superior das unidades que serão dimensionadas. Caso o órgão deseje, esta validação pode ser formalizada em processo administrativo para registro.

3.5 Preparação do sistema

Após a coleta dos dados qualitativos, é necessário preparar o sistema para a obtenção dos dados quantitativos. Dessa forma, deverão ser cadastradas no sistema as unidades do órgão, as pessoas lotadas nas unidades e, em seguida, cada gestor de unidade deverá criar seus dimensionamentos no sistema.

A base analítica do Dimensionamento da Força de Trabalho conta com as seguintes informações: i) indicadores de resultados; ii) questionário de esforço; e iii) dados de pessoal. O preenchimento dos dados referentes aos itens i e ii



deve ser realizado pelo gestor da unidade, enquanto caberá à unidade de Recursos Humanos ou ao ME, em seguida, preencher os dados de pessoal.

3.6 Coleta Quantitativa

A etapa de coleta quantitativa se trata do período destinado ao preenchimento, diretamente no sistema tecnológico, das informações anteriormente mencionados: i) indicadores de resultados; ii) questionário de esforço e iii) dados de pessoal.

Para que seja possível dar início à coleta de dados quantitativos, deverá ser agendada uma apresentação para todos os servidores que compõem a força de trabalho da unidade organizacional com o objetivo de explicar em linhas gerais a metodologia de dimensionamento e sensibilizar a equipe para obter engajamento no preenchimento dos dados no sistema. Dessa maneira, caberá aos pesquisadores passar todas as orientações necessárias para o seu preenchimento e sanar eventuais dúvidas.

Enquanto os indicadores de resultado são informações da UO e, portanto, de responsabilidade do gestor, os questionários de coleta do esforço são individuais, sendo fundamental que cada servidor da equipe preencha separadamente. Nesse sentido, a fim de otimizar o tempo de coleta e dirimir eventuais erros de preenchimento, logo após a sensibilização, os pesquisadores acompanharão o preenchimento dos questionários conforme melhor estratégia definida para o órgão.

Conforme mencionado anteriormente, caberá ao gestor da unidade dimensionada preencher os indicadores de resultado de cada uma das entregas levantadas, isto é, indicar a quantidade de entregas geradas mês a mês nos últimos dois anos, sempre contando com o suporte dos integrantes da equipe UnB em caso de dúvidas ou dificuldades. Concomitantemente, a unidade de recursos humanos ou unidade responsável no órgão procederá ao preenchimento dos dados de pessoal, que são dados próprios da força de



trabalho, tais como: quantidade de servidores, movimentação, absenteísmo, horas de capacitação.

3.7 Tratamento dos dados

Após a finalização da coleta dos dados, ao validar um dimensionamento, o próprio sistema tecnológico realiza as verificações necessárias para a geração do cálculo.

A tabela abaixo resume os pontos que necessitam ser observados pelo pesquisador, bem como indica a melhor maneira de interpretar e solucionar o caso; no entanto, ressalta-se que o rol de situações elencadas é exemplificativo, sendo possível que o pesquisador se depare com problemáticas diferentes que precisem ser interpretadas caso a caso.

Inconsistência	Solução
O questionário de esforço não soma 100%	Caso não se trate de servidor que exerça atividade de gestão, assessoria e/ou suporte, o questionário deve ser novamente preenchido.
Para determinada entrega, não foram informados indicadores de resultado, bem como nenhum servidor alocou esforço no processo correspondente.	É provável que a entrega não esteja sendo executada pela unidade. Caso confirmado pelo gestor a inexistência dos dados, a entrega não será utilizada para o cálculo do DFT.
Para determinada entrega, não foram informados indicadores de resultado, porém um ou mais servidores alocaram esforço no processo correspondente.	É provável que a entrega esteja sendo executada pela unidade, porém não há nenhum registro acessível. Neste caso, deve-se buscar alguma entrega intermediária para que seja possível contabilizar a atividade. No entanto, caso confirmado pelo gestor a inexistência de qualquer dado, a entrega não poderá ser utilizada para o cálculo do DFT neste ciclo, sendo necessário que o esforço destinado a ela seja redistribuído.
Para determinada entrega, foram informados indicadores de resultado, porém nenhum servidor alocou esforço no processo correspondente.	É provável que o servidor responsável pela entrega não tenha preenchido o questionário de esforço, sendo necessário solicitar o preenchimento adequado. Caso o servidor não esteja acessível (por ter sido cedido para outro órgão ou estar de licença, por exemplo), é possível que o gestor da unidade avoque a responsabilidade de preencher por ele.



Uma vez identificadas as inconsistências e como solucioná-las, o pesquisador solicitará as devidas correções ao gestor da UO e, em seguida encaminhará o dimensionamento para validação e análise.

3.8 Análise dos dados, extração e apresentação dos resultados

Finalizada a coleta de dados, procede-se, então, à análise dos dados por meio do sistema tecnológico de dimensionamento. Os resultados serão disponibilizados no próprio sistema por meio de gráficos, que poderão ser extraídos gerando relatórios executivos. Uma vez avaliados pela unidade responsável pelo DFT, os relatórios poderão ser apresentados aos respectivos gestores das unidades organizacionais para a discussão do diagnóstico.

Ressalta-se que a interpretação dos resultados, por unidade, deve ser realizada de forma contextualizada, de forma que os índices apresentados auxiliem os gestores na definição das melhores estratégias para composição e otimização da produtividade da força de trabalho. O processo de interpretação e análise poderá, portanto, sugerir ações de gestão na própria equipe, mas também na organização das atividades e processos da unidade, ou, ainda, na forma de mensuração e análise das entregas da unidade.



4 COMO DEFINIR ENTREGAS?

A correta definição das entregas constitui um ponto crítico para o Dimensionamento da Força de Trabalho. Isso se dá pelo fato de que é a partir dessa definição que serão coletadas todas as variáveis fundamentais para a aplicação do modelo. Baseado nesse fato, essa seção visa elencar os fatores que precisam ser observados para a correta descrição da área.

4.1 Levantando entregas preliminarmente

O primeiro passo para a definição das entregas ocorre com a elaboração do Modelo Mental. Nesse momento, deve-se buscar vislumbrar as principais atividades da unidade e dividi-las em processos. O organograma da unidade, formal ou praticado informalmente, pode ser um bom indicativo dos processos realizados, já que possivelmente a unidade estará desmembrada em unidades menores com atribuições mais específicas. Além disso, pode-se consultar o regimento interno da organização para saber todas as atribuições da área, além de fontes complementares como relatórios de gestão e planilhas de controle.

Exemplo: Processos de uma área jurídica

- Diante da observação dos documentos acima citados, identifica-se, por exemplo, que as atribuições da unidade incluem: acompanhamento de licitações, análises de demandas judiciais, trabalhistas e finalísticas. Nesse caso, cada uma das atividades principais pode compor um processo a ser complementado pela equipe durante a entrevista coletiva.

Entretanto, não se deve esquecer que o foco principal para o dimensionamento são as entregas e não os processos. Nesse momento, tendo uma ideia inicial de quais são os processos é possível elencar as entregas que deles resultam, sendo necessária a definição de ao menos uma entrega para cada processo.



Exemplo: Entregas de uma área jurídica

- Utilizemos como exemplo o processo "Análise de demandas trabalhistas"; certamente esse processo gera resultados após o esforço dos empregados tais como pareceres e despachos. Dessa maneira, podemos elencar como entrega "**Manifestações jurídicas referentes a demandas trabalhistas**".

Por fim, caso a unidade organizacional conte com mapeamento de processos, é possível utilizar os processos e entregas já desenhados. Porém, deve-se ter em mente que os processos anteriormente mapeados não necessariamente geram entregas que podem ser aproveitadas pelo modelo, o que será verificado durante a entrevista coletiva.

4.2 Definindo entregas conjuntamente

Os processos e entregas levantados pela equipe da Unidade Organizacional serão discutidos caso a caso em reunião com as equipes de coleta. Nesse momento, os resultados pensados preliminarmente poderão ser corrigidos, complementados ou validados pelas equipes.

Para a correta definição das entregas é fundamental a observância dos seguintes pontos:

Os processos estão sendo executados atualmente pela área?

- O modelo se baseia na realidade atual, com isso **é fundamental que os processos, etapas e entregas definidas estejam condizentes com o que se verifica atualmente** na unidade.
- Caso a equipe da unidade indique que algum dos processos não está mais sendo realizado ou que será iniciado em breve, este não deve ser incluído na descrição da área, ficando o alerta para a área de que o processo pode ser incluído futuramente.



É possível mensurar a entrega definida?

- Uma vez que os indicadores de resultado são essenciais para o cálculo do dimensionamento, **é imprescindível que as entregas listadas sejam registradas por um determinado período de tempo**, de maneira que seja possível quantificá-las de imediato.
- Para garantir a correta definição das entregas, portanto, é necessário questionar a equipe da unidade se é possível contar a quantidade de entregas realizadas mês a mês e onde esse número está registrado. Certifique-se sempre de que esse monitoramento das entregas já é realizado atualmente.

Caso seja identificada uma entrega que não atenda aos critérios acima, ou seja, não é mensurada ou não ocorre atualmente, a observação deve ser registrada no campo apropriado no Instrumento de Descrição da Área. Além disso, deve-se ressaltar para a equipe da Unidade Organizacional que, embora os dados não possam ser considerados pelo modelo neste momento, podem ser incluídos futuramente em novo ciclo de dimensionamento, haja vista que a aplicação do modelo de DFT deve constituir um processo contínuo com atualizações frequentes. Isso ocorre porque, caso a unidade inicie ou retome a execução de alguma entrega não levantada ou aprimore o mecanismo de registro de uma entrega não quantificada atualmente, estas poderão compor os cálculos posteriormente, tornando os resultados mais fidedignos.

Enfim, após a redefinição dos processos e entregas previamente elencados, deve-se seguir com o preenchimento do instrumento de Descrição da Área a fim de verificar a existência de outras entregas e garantir que a realidade de trabalho atual da unidade esteja completamente representada.

4.3 Como refinar a definição de entregas

Em muitos momentos, por mais que o roteiro seja seguido e os critérios acima elencados sejam observados, situações não convencionais do que se define como entrega podem ocorrer, gerando dúvidas sobre a melhor maneira



de proceder. A fim de colaborar com a eficiência da coleta de dados, são apresentadas as perguntas de pesquisa que devem ser respondidas para melhor se definir as entregas.

1 Como determinar qual entrega representa adequadamente o processo?

Via de regra, a entrega listada deve ser a entrega final do processo, isto é, o resultado final gerado após a realização de todas as etapas listadas. Porém, em alguns casos, esta entrega final não representa de forma adequada os resultados gerados pela unidade ou do esforço alocado no processo. Nesses casos, deve-se buscar outra maneira de quantificar os resultados que não a entrega final, podendo ser uma entrega intermediária ou a quantidade de subprodutos que compõem a entrega final. Os exemplos abaixo ilustram três critérios de análise em que este procedimento deve ser adotado.

Exemplo 1: Perda Operacional

- Um dos processos executados pela unidade X, que trata da análise de solicitações internas, é transversal a outras unidades, isto é, uma das etapas depende da atuação de outra unidade que não a que está sendo dimensionada, aqui denominada unidade Y. Com isso, parte dos resultados do processo ficam retidos, haja vista que a unidade Y não consegue analisar a parte que lhe cabe com a mesma agilidade que a unidade X.
- Nesse caso, ainda que a entrega final seja o relatório final gerado após a análise de todas as unidades, este não é um bom indicador, pois há uma perda operacional. Assim, pode ser adotada como entrega da unidade X a quantidade de "**Solicitações internas analisadas**" por essa unidade, mesmo que essa não seja a etapa final do processo.



Exemplo 2: Entregas intermediárias compiladas

- Um dos processos executados por essa unidade diz respeito à publicação semestral de um livro. Com isso, todas as etapas listadas nesse processo culminam em um único resultado semestral; porém, para que o livro esteja pronto, são produzidos conteúdos mês a mês.
- Nesse caso, ainda que a entrega final seja o livro publicado, este não é um bom indicador, pois seriam contabilizados apenas dois resultados no ano sendo que os conteúdos são produzidos todos os meses. Nesse sentido, poderiam ser adotadas entregas intermediárias, como por exemplo: Capítulos do livro redigidos ou Documentos redigidos para compor o livro.

Exemplo 3: Subprodutos da entrega final

- O processo em questão trata do monitoramento semanal de preços de produtos.
- Nesse caso, as etapas são repetidas semanalmente, levando a quatro registros por mês. Entretanto, em determinado mês são monitorados os preços de 300 produtos e, em outro mês, de 500 produtos. Nesse caso, os subprodutos da entrega final devem ser utilizados, ou seja, a entrega deve ser Produtos monitorados, a fim de representar melhor o esforço alocado e ainda as oscilações na unidade.

2

Como saber se determinada atividade executada pela unidade constitui ou não um único processo?

A fim de garantir maior agilidade ao processo de coleta e considerando que o foco deve estar na entrega, os processos levantados na unidade devem ser discriminados da maneira mais agregada possível, isto é, atividades muito semelhantes que levem à mesma entrega devem ser consideradas conjuntamente. Porém, eventualmente, pode ocorrer dúvida acerca do quão semelhantes são as atividades para que sejam separadas ou não. Nesses casos, recomenda-se analisar quais as principais etapas que levam à entrega. Caso estas sejam as mesmas ou de mesma complexidade, ainda que sejam



processos de natureza diferente, podem ser agregados. Caso sejam de complexidades muito distintas, recomenda-se fazer a separação para que o esforço possa ser distribuído com maior facilidade, mas sempre verificando se a contabilização das entregas poderá ser realizada separadamente. **Atenção!** Seja qual for a escolha adotada, é imprescindível que a equipe da unidade se sinta representada pela descrição da área para que a coleta ocorra corretamente, haja vista que o objetivo principal da coleta de dados é fornecer os indicadores de resultado e de esforço. Ou seja, é papel do pesquisador orientar a equipe da unidade para que o levantamento seja eficiente e aderente ao modelo, mas é necessário que a equipe da unidade organizacional enxergue o trabalho que executa nas entregas definidas para que os instrumentos seguintes sejam corretamente preenchidos.

Exemplo: Atendimentos prestados através de diferentes meios

- Um dos processos executados por uma unidade diz respeito à prestação de atendimento aos servidores, o qual ocorre de três maneiras: presencial, por telefone e por e-mail. Nesse caso, poderíamos ter três processos relativos ao atendimento ou apenas um. Para saber qual a melhor maneira de definir, devemos observar as etapas: independentemente do meio, a dúvida é recebida, pesquisa-se a solução e é dada a resposta, ou seja, são necessários os mesmos procedimentos para resultar na entrega **"Atendimentos a servidores prestados"**.
- Essa mesma situação pode ocorrer em diversos casos nos quais uma mesma entrega ocorre através de meios diferentes. Assim, todos os meios devem ser considerados no momento de contabilização da entrega, porém compondo uma única entrega.

3 É possível que um mesmo processo tenha duas entregas?

Idealmente, para cada processo deve ser elencada uma única entrega. Nesses casos, deve-se verificar primeiramente se não se trata de uma mesma entrega que ocorre por meios distintos, tal qual foi tratado anteriormente. Caso não, deve-se discutir se apenas uma entrega pode representar o esforço e o resultado gerado após as etapas do processo. Se, ainda assim, for verificada a necessidade de listar mais de uma entrega, é necessário avaliar se as diferentes



entregas resultam de etapas distintas do processo, sendo possível assim que o processo seja subdividido. Por fim, caso as entregas sejam todas finais, isto é, resultem da mesma etapa, pode-se elencar mais de uma entrega para o mesmo processo, as quais devem ser avaliadas conjuntamente em termos de esforço.

4 Como proceder diante de atividades próprias de gestão, assessoria e/ou suporte?

O cálculo quantitativo considera quantas horas cada colaborador dedicou a cada entrega. Não obstante, há atividades relativas ao planejamento, direção, monitoramento e controle – doravante definidas como atividades de gestão – que não se relacionam à execução direta de atividades produtivas que compõem a entrega. Tais atividades típicas de gestores e coordenadores não são contabilizadas como horas produtivas, sendo calculadas à parte como um índice de horas de gestão.

O mesmo princípio se aplica às atividades de assessoria, consideradas como atividades técnicas de suporte e articulação, e às atividades de apoio administrativo e secretariado – aqui denominadas atividades de suporte. Os profissionais **inteiramente** dedicados a essas atividades não são considerados no cálculo da capacidade produtiva e da equipe dimensionada, pois o acréscimo ou decréscimo de gestores, assessores ou de apoio exclusivos, não aumentará o quantitativo de horas dedicadas às entregas realizadas, ainda que as apoiem indiretamente. Tais profissionais são, portanto, tratados de forma distinta no cálculo do dimensionamento.

Nesse sentido, caso o servidor dedique parte de seu tempo de trabalho para atividades de gestão, assessoria e/ou suporte, porém também atue diretamente na realização das entregas da unidade, ao responder o questionário de esforço deverão ser consideradas apenas as horas dedicadas às entregas, de maneira que, apenas nestes casos, a soma total da resposta do questionário não somará 100% necessariamente.

Finalmente, é importante destacar que quando determinada atividade é de responsabilidade exclusiva do gestor, isto é, apenas ele executa a tarefa por ser



o único autorizado a tal, trata-se de uma atividade própria de gestão, ou seja, não será considerada na Descrição da Área como uma entrega da unidade organizacional.

Quando uma entrega não poderá ser considerada para o cálculo do dimensionamento?

Conforme apresentado anteriormente, resumidamente temos que não serão consideradas as entregas quando:

- i. Não existirem entregas tangíveis ou possíveis de serem quantificadas sob nenhuma forma representativa de registro fidedigno da atividade;
- ii. Não tenham sido realizadas no período do dimensionamento ou a unidade nunca tenha realizado a entrega, mas tenha a intenção de realizar.
- iii. For realizada de forma exclusiva e/ou privativa por gestores. Neste caso, o esforço alocado à tarefa será considerado como atividade de gestão.
- iv. Forem atividades de assessoria e suporte, não caracterizando, portanto, entregas da unidade.

Observação: Caso a unidade apresente apenas uma entrega, é necessário quebrar o processo, resultando em mais de uma entrega.

5 CASOS ESPECÍFICOS

5.1 Servidores vinculados a mais de uma unidade

Tipicamente, existem dois casos que podem acontecer nessa situação:

- i. *Servidor está lotado em uma unidade, mas exerce 100% de atividades de outra.*

O servidor deverá preencher apenas o questionário do setor que efetivamente trabalha e deverá ser considerado nessa unidade em termos de dado de pessoal. Ou seja, será retirado manualmente da unidade que está



oficialmente lotado e inserido na unidade que trabalha de fato no momento do preenchimento dos dados de pessoal.

- ii. *Servidor está lotado em uma unidade, mas também exerce atividades de outra. Ex.: 90% de esforço em entregas de outro setor:*

O servidor somente será contabilizado na unidade em que está alocado atualmente. Deverá preencher somente o questionário da unidade que está realmente lotado, não sendo necessário, portanto, que o questionário totalize 100%. Em termos de dados de pessoal, será contabilizado no setor que está lotado.

Observações:

1. Caso ao longo do período que está sendo considerado para o dimensionamento, o servidor tenha sido movimentado constantemente entre variadas unidades, deverá ser considerada apenas a alocação atual do servidor.
2. Caso o servidor execute entregas que são atribuições de outras unidades, o processo/entrega deverá ser considerado na Descrição de Área da unidade que está executando a atividade atualmente.

5.2 Definição de metas

Para incluir uma meta ou previsão para os períodos futuros, as entregas devem ter estimativas quantitativas coerentes previamente estabelecidas – ou seja, deve ter sido realizada em período anterior pela unidade, ainda que em quantidade inferior ao desejado;

Idealmente, o Dimensionamento deve simular quantitativos ideais de pessoal futuros apenas a partir de entregas para as quais existam dados de esforço alocados anteriormente e previsões determinísticas ou estocásticas de produção.

Dica! *Se a unidade argumentar que deveria realizar um processo, mas que não tem força de trabalho suficiente para realizá-lo e que, por isso, ele não é feito, deve-se explicar que não se pode incluir este processo no atual dimensionamento, porém o*



processo de DFT é cíclico, sendo possível que a capacidade produtiva vá se ajustando ao longo dos ciclos.

5.3 Redefinição de entregas

Se uma unidade não apresenta dados para determinada entrega durante o recorte temporal da coleta, deve-se rever a definição da entrega. Há duas possibilidades: procurar outra forma de definição da entrega (Ex.: fracionar; aglutinar) ou excluir a entrega neste primeiro ciclo de dimensionamento.

Exemplo: *Definição da entrega como o final de um projeto que ainda não foi finalizado. Pode ser mais adequado considerar entregas intermediárias que evidenciem o progresso do trabalho do colaborador e onde, exatamente, foi alocado esforço.*

5.4 Participação em Comitês, Grupos de Trabalho e Comissões

A metodologia permite que as unidades cadastrem a participação de seus servidores em comitês, comissões e grupos de trabalho como processos com entregas. Para isso, é preciso que as seguintes condições sejam satisfeitas:

- i. A unidade deve ter grupos de trabalho ativos durante o período de coleta;
 - ii. No momento de coleta, deve haver servidores capazes de alocar esforços para essas entregas (no caso, a entrega consiste na participação em grupos de trabalho), e estas devem ser quantificáveis;
- A) Existem dois cenários distintos para a descrição das entregas, respectivamente organizados por ordem de preferência:
- i. Para o primeiro caso, no qual não seja possível a contabilização das entregas geradas, deverá ser expressa da seguinte maneira:



PROCESSO	PRINCIPAIS ETAPAS	ENTREGA	SISTEMA DE COLETA
Participação reuniões em comitês, comissões e grupos de trabalho	<ul style="list-style-type: none">Recebimento de portaria notificando participação em comitês, comissões e grupos de trabalhoExecução dos objetivos do comitês, comissões e grupos de trabalhoEncerramento do comitês, comissões e grupos de trabalho	1. Comitês, comissões e grupos de trabalho vigentes	Atos de direção, superintendência ou portarias

Exemplo prático: "Grupos de trabalho vigentes" significa o número de grupos de trabalho distintos em que a gerência como um todo participa em um determinado momento. Ou seja, se o João participa dos grupos A, B e C, e Maria participa dos grupos C, D e E, o total de grupos de trabalho distintos na gerência é 5. Se apenas os grupos A, C e D se reuniram e trabalharam em janeiro de 2017, o quantitativo final de grupos de trabalho vigentes nessa data será de apenas 3 e não 5.

- ii. Para o segundo caso, apenas quando é possível toda a contabilização das entregas, elas são consistentes e bem definidas, deverá ser descrito da seguinte maneira:

PROCESSO	PRINCIPAIS ETAPAS	ENTREGA	SISTEMA DE COLETA
Participação em comitês, comissões e grupos de trabalho	<ul style="list-style-type: none">Recebimento de portaria notificando participação em comitês, comissões e grupos de trabalhoExecução dos objetivos do comitês, comissões e grupos de trabalhoEncerramento do comitês, comissões e grupos de trabalho	1. Entregas de resultados gerados	Atos de superintendência ou portarias

Atenção! Assim como para os demais processos e entregas, é preciso que haja formalização das participações para que se possa gerar quantitativos, a exemplos de atos ou portarias. Grupos de trabalho informais, para os quais não haja formas de mensuração, devem ser inseridos em ciclos futuros de dimensionamento.

5.5 Formalização de entregas decorrentes de projetos

Se a unidade consegue levantar todas as informações referentes à condução do projeto e se o projeto possui os artefatos clássicos do PMBOK (como Termo de Abertura do Projeto, Estrutura Analítica, Cronograma, etc.), é possível estruturá-lo dentro das grandes etapas de sua condução, como Prospecção, Abertura do Projeto, Execução, Monitoramento, Encerramento, etc. Cada uma dessas grandes etapas pode ser transformada em um processo.



Exemplo:

Prospecção de Projetos → Principais Etapas → Projetos prospectados

Abertura do Projeto → Principais Etapas → Termo de abertura do projeto realizado

Encerramento do Projeto → Principais Etapas → Termo de encerramento do projeto.

Ao formalizar o projeto em processos, apenas sua Condução/Execução varia, sendo necessário encontrar uma entrega que seja capaz de representar (idealmente dentro do espaço temporal de, no máximo, um mês) o andamento desse processo. Ex.: Relatórios mensais, participações em reuniões ou outras produções apropriadas.

Atenção! *Caso não seja possível encontrar uma entrega que represente bem o processo, deve-se adotar a mesma estratégia dos grupos de trabalho e estabelecer a entrega como “Projetos vigentes”.*

Especialmente, quando se tratar de um projeto de longa duração com atividades recorrentes e processuais ao longo de sua execução, este pode ser tratado como processo comum.



Anexo 1: Formulário para Construção de Modelo Mental

1. MODELO MENTAL UNIDADE ORGANIZACIONAL (UO)

Esta ferramenta tem como objetivo levantar informações relevantes para a descrição da unidade dimensionável, auxiliando na definição preliminar dos resultados gerados que serão discutidos e complementados conjuntamente em reunião.

Para isso, o modelo mental será estruturado em torno de dois parâmetros fundamentais:

- 1) Estruturação da unidade; e
- 2) Resultados gerados na unidade.

Resultados gerados na unidade

Neste ponto é necessário que se identifique quais formas existem para se quantificar a produção da unidade. Dessa forma, o objetivo desse parâmetro é identificar índices de produção que mais adequadamente representem o trabalho feito pela unidade. Para que tal etapa seja efetuada de forma correta, utilize a conceituação abaixo:

Entrega: aquele resultado final de um processo, o qual sinaliza a conclusão de um ciclo de atividades sequenciais. Por exemplo, um processo de pagamento pode ser composto por três atividades— 1) recebimento de demanda, 2) análise e 3) confirmação de pagamento. Assim, não é necessário sinalizar o recebimento de demanda e nem a análise, mas apenas a confirmação do pagamento como resultado desse processo.

A partir da definição, preencha a tabela abaixo com as principais entregas de sua unidade. Para um entendimento mais apurado de como realizar este levantamento, consulte o manual de coleta.

Nº	Atividade	Entrega
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		



Anexo 2: Instrumento de Descrição de Área

Este documento tem como objetivo consolidar todas as informações relevantes sobre a área que irão subsidiar a próxima etapa de coleta de indicadores. Assim, recomenda-se que seja preenchido ao longo das entrevistas com os gestores, adicionando e revisando informações à medida que elas são coletadas.

Para isso, conta com roteiro de entrevista que tem como objetivo direcionar a conversa com o gestor da área para identificar a forma como os resultados são registrados e complementar o levantamento das informações coletadas com base no modelo mental. As perguntas disponíveis neste roteiro representam uma sugestão, e podem ser alteradas a depender das informações obtidas por meio da pesquisa documental. Na última página deste roteiro, estão disponíveis espaços para controle de presenças dos participantes e anotações referentes à entrevista.

Caso a unidade se encaixe no modelo de processos e entregas, devem ser preenchidas as seguintes informações:

- 1. Listagem dos processos:** identificar e descrever brevemente os processos executados pela área. O foco dessa lista deve ser nos principais processos finalísticos da unidade organizacional, e que contribuem diretamente para as entregas realizadas pela área;
- 2. Principais etapas:** quais as atividades-chave ou críticas do processo, incluindo aquelas que contribuem mais para a entrega final, as que requerem maior esforço para execução e as atividades que necessitam de checagens ao longo do processo;
- 3. Principal entrega:** qual o principal resultado ou saída gerada pelo processo. É necessária a utilização de entregas que já sejam mensuradas pela área, visto que este é um requisito para o correto dimensionamento da capacidade produtiva;
- 4. Sistema de coleta:** em qual sistema ou ferramenta as entregas são mensuradas. Pode incluir sistemas gerenciais da organização, planilhas de controle e/ou qualquer outro instrumento utilizado para o controle e mensuração das entregas.

Roteiro de Entrevista

- 1) Qual é a finalidade da unidade?
- 2) Quais as atividades desempenhadas pela unidade?
- 3) Quais os resultados gerados pela área?
- 4) Os resultados da área podem ser coletados por meio de entregas geradas pelos processos? (Caso sim, preencha o modelo abaixo)
- 5) Os quantitativos dessas entregas são mensurados? Se sim, onde esses dados estão disponíveis?
- 6) Existem na área, funcionários que executam exclusivamente tarefas de apoio tais como: agendamento de reuniões, atendimento telefônico, despacho e conferência de documentos, etc. ? Se sim, quantos e quais são? (citar nome)

Nº	Processo	Principais etapas	Entregas
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			



Anexo 3: Compilação de Observações

Instrução:

Nesse instrumento deverão ser compiladas as observações relevantes que surgiram nas reuniões e que devam ser ressaltadas nos relatórios, tais como: Entregas não contabilizadas, áreas que passaram por reestruturações, pessoal de apoio ou qualquer outra situação que fuja do padrão esperado no modelo.

O campo deve ser preenchido em forma de texto estruturado para relatório.

Anotações

**Responsável
pela coleta:**