

**A CONSTRUÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA O
PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO (PFT)
NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO
ESTADO DE MINAS GERAIS**

Andréa Mara da Cruz Rocha
Márcia Reynaud Morais

A CONSTRUÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA O PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO (PFT) NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Andréa Mara da Cruz Rocha
Márcia Reynaud Morais

RESUMO

O Planejamento da Força de Trabalho (PFT) é um processo sistemático de avaliação das necessidades futuras de provisão e/ou de adequação de pessoal, no que tange ao quantitativo, composição e perfil desejado, bem como de definição das estratégias e ações necessárias para o alcance de tais necessidades. No âmbito da Administração Pública, o PFT visa dimensionar o número adequado de servidores para atender as demandas de pessoal dos processos de trabalho de determinado órgão/entidade ou unidade, considerando-se as atividades e/ou os blocos de atividades, contribuindo, ainda, para a definição de estratégias de recrutamento, capacitação, remanejamento e alocação/relocação dos servidores. A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) de Minas Gerais vem empenhando esforços, ao longo dos últimos cinco anos, na busca de uma metodologia para planejar e/ou dimensionar a sua Força de Trabalho, sendo assim através da DCOP – Diretoria Central de Otimização de Processos, que integra a Superintendência Central de Modernização Institucional, da Subsecretaria de Gestão, ela vem desenvolvendo uma metodologia que lhe permita estimar, a médio e longo prazo, o quantitativo, bem como estabelecer o perfil desejado para o quadro de servidores do Poder Executivo Estadual. A metodologia de PFT é uma técnica inovadora que visa dotar gestores públicos de ferramentas para traçar estratégias no sentido de melhor aproveitamento de sua força de trabalho. O trabalho a seguir é um estudo sobre três experiências da SEPLAG para formular uma metodologia que pudesse ser aplicada tanto em processos finalísticos quanto nos processos de área meio. A primeira experiência consistiu na aplicação de uma metodologia disponibilizada por consultoria externa com as adaptações necessárias às peculiaridades do serviço público. A unidade escolhida como piloto foi a Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional (SCPMSO) por se tratar de uma superintendência que já havia passado por um processo anterior de reestruturação. A segunda experiência consistiu numa aplicação pontual no processo de Emissão de Carteiras de Identidade nas Unidades de Atendimento Integrado (UAIs), cujo objetivo era definir o quantitativo de pessoal necessário para aumentar o número de atendimentos/dia e reduzir o tempo de espera nas filas, em consonância com premissas do projeto estruturador “Descomplicar”. Por último, após a revisão e adequação da metodologia o PFT foi aplicado em processos da área meio da SEPLAG. Nesse sentido, para fins desse trabalho a proposta é apresentar caminhos percorridos na construção dessa metodologia, incluindo os avanços, resultados, dificuldades, limitações e desafios existentes.

SUMÁRIO

1 A METODOLOGIA DO PFT.....	3
1.1 Etapas do PFT.....	8
1.2 Os processos e o PFT.....	10
1.3 Os indicadores e o PFT.....	11
2 A EXPERIÊNCIA COM O PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	15
2.1 Projeto piloto: aplicação da metodologia de Planejamento da Força de Trabalho no processo de Perícia Médica.....	16
2.2 Aplicação da metodologia de Planejamento da Força de Trabalho no processo de emissão de carteiras de identidade das Unidades de Atendimento Integrado (UAIs).....	21
2.3 Aplicação da metodologia de Planejamento da Força de Trabalho em processos da área meio da SEPLAG/MG.....	23
3 DESAFIOS E APRENDIZADOS NA CONSTRUÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO.....	29
4 REFERÊNCIAS.....	31

1 A METODOLOGIA DO PFT

O Planejamento da Força de Trabalho busca estimar o quadro ideal de pessoal de uma organização, de uma área ou que efetuam determinado processo de trabalho, incluindo a definição das habilidades, das experiências e dos conhecimentos e atitudes adequadas para o desempenho das tarefas requeridas, de forma a contribuir para o alcance das metas e o sucesso organizacional. A metodologia definida consiste na aplicação de fórmulas matemáticas e na análise do perfil adequado ao dimensionamento quantitativo e qualitativo de pessoal para um momento futuro e/ou para o alcance de determinados resultados.

O processo de planejamento deve compreender um conjunto de procedimentos e ações para o alcance das necessidades futuras de pessoal definidas de acordo com as metas e os objetivos da organização, para tanto essa iniciativa deve estar alinhada ao planejamento estratégico e apoiada pela alta administração.

De acordo com a metodologia definida pela equipe da SEPLAG o adequado planejamento da força de trabalho envolve:

- Identificar a missão, os objetivos, as metas organizacionais e as estratégias definidas para o seu alcance;
- Considerar mudanças futuras previstas ou potenciais em relação ao ambiente externo e interno e o cenário mais provável para o período;
- Estimar as necessidades de recursos humanos alinhadas aos objetivos da organização e o cenário esperado para o futuro;
- Diagnosticar a situação atual do quadro de pessoal sob o ponto de vista quantitativo e qualitativo;
- Identificar as diferenças entre as necessidades futuras e a oferta atual de recursos humanos;
- Definir estratégias para eliminar tais diferenças e assegurar que a força de trabalho atual se desenvolva de forma a contribuir para o atendimento das demandas futuras, estimadas a partir dos objetivos organizacionais e do cenário esperado;
- Estabelecer um processo contínuo de avaliação e adequação às mudanças de cenário.

O Estado de Minas como os demais entes da Federação possui processos de trabalhos dinâmicos e em contrapartida recursos orçamentários escassos, sendo assim para sobreviver nesse cenário é necessário planejar ações no que tange a gestão dos recursos humanos disponíveis. O planejamento da força de trabalho se mostrou uma ferramenta bastante útil para definir o quantitativo, o perfil e a composição desses recursos – ativo importante para atingir os objetivos da organização.

Uma boa estratégia deve possibilitar o alcance do perfil do profissional desejado através da redução das disparidades entre as características do quadro de pessoal atual e o proposto. Como alternativa podem ser utilizados processos seletivos, de capacitação ou de redistribuição dos atuais servidores, sempre considerando os desligamentos que virão a ocorrer, e criando condições para reter os talentos já existentes.

Uma vez alcançado seu objetivo principal, que é o arranjo ideal do quadro de servidores, é preciso direcionar esforços para manter uma estrutura que satisfaça aos objetivos estratégicos do Estado. Processos dinâmicos e objetivos estratégicos em consonância com o cenário mundial requerem um contínuo processo de avaliação de seus resultados e da conveniência de alteração de suas metas.

A metodologia desenvolvida em Minas prevê algumas premissas básicas que devem ser observadas para o atingimento da meta, dentre elas destacam-se:

- O envolvimento da alta administração da organização se mostra imprescindível para a garantia de legitimidade do projeto. É importante que os altos gestores monitorem e acompanhem, ainda que indiretamente quando for impossível a participação direta. A concordância, adesão e liderança dos gerentes dos níveis hierárquicos mais elevados corrobora e facilita o sucesso da aplicação da metodologia, independente das características da unidade que está sendo estudada;
- Cada área da Instituição envolvida no Planejamento da Força de Trabalho deve possuir um representante, este quesito é fundamental, haja vista que é essa pessoa uma conhecedora do processo de trabalho e uma multiplicadora que estimula a adesão dos demais membros da equipe.

- Os quantitativos desejados nunca devem surgir sem antes ocorrer um estudo sobre os resultados que se espera acerca do processo relacionado. É importante que a estratégia da organização e da equipe esteja alinhada e claramente definida.

Outras considerações não menos importantes para o sucesso do processo de implementação do planejamento dizem respeito a questões financeiro-orçamentárias, escolha do perfil dos envolvidos na equipe do projeto, capacitação para o desenvolvimento do próprio projeto, abrangência do projeto, cultura organizacional da Instituição, pressão natural para contratação de novos colaboradores e as peculiaridades da Administração Pública, principalmente quanto à legislação que apóia processos, pessoas e tecnologias.

Nesse sentido, considerar o mapa estratégico da organização define o caminho a ser percorrido durante o projeto, contudo se paralelamente não ocorrer uma adequação com o orçamento que assegure a consistência dos objetivos do planejamento da força de trabalho todos os esforços terão sido inúteis, por isso a importância do projeto estar ligado a alta administração e ter destaque no cenário vigente da organização.

Os gerentes das áreas que realizam os principais processos de trabalho da organização são outro ponto de suma importância no contexto desse projeto, eles são em geral, pessoas que possuem fartas condições de avaliar as estimativas sobre o número de servidores necessário e contribuir para a definição do perfil desejado para o alcance dos resultados esperados. Para atender a esse aspecto é interessante envolver tais pessoas em ações de capacitação, coaching¹ e assistência de terceiros que são suportes que podem auxiliar os órgãos que estiverem elaborando seus planos.

A definição de um escopo do projeto é uma etapa crítica e importante do planejamento, por isso, muitas vezes pode ser interessante inicialmente focar alguns aspectos mais pontuais para depois tornar-se mais abrangente, lembrando-se que provavelmente inicialmente haverá resistência à sua elaboração e implementação devido à cultura organizacional e às tradicionais práticas de gerenciamento que predominam nas instituições. As justificativas mais comuns ao cenário inicial de “estranhamento” são justamente a falta de um quadro adequado de pessoal e a

¹ Capacitação individual para gerentes de alto nível

pressão para aumentar o número de funcionários atual. Os dirigentes têm um papel fundamental na solução deste conflito, o que confirma o caráter imprescindível de seu apoio ao PFT.

As restrições legais, tais como a obrigatoriedade de concurso público, o regime de contratação e seleção, a necessidade do processo licitatório para contratos de capacitação, entre outras, também devem ser consideradas em sua elaboração (ou possíveis formas de amenizá-las), a fim de que as propostas incluídas no plano não resultem inócuas.

Antes de iniciar o levantamento dos dados para o projeto foi preciso responder, ou pelo menos direcionar, algumas questões que são determinantes para o processo de elaboração do planejamento da força de trabalho. A seguir perguntas-chaves que embasaram esse diagnóstico do projeto.

- 1) Quais são as habilidades vitais que a força de trabalho deve possuir para possibilitar o alcance dos objetivos e metas da instituição alvo do planejamento?
- 2) Quais são as mudanças esperadas nas atividades, processos e fluxos de trabalho da organização, em função de redefinições na missão, metas, prioridades políticas, avanços tecnológicos e do processo de terceirização?
- 3) Quais são os impactos sobre os recursos humanos da organização?
- 4) Quais serão as habilidades necessárias no futuro e quais deixarão de ser, dado este cenário?
- 5) Quais são as estratégias de recrutamento, redistribuição, capacitação e retenção (incentivos) que deverão ser implementadas para ajudar a organização a obter uma força de trabalho qualificada e diversificada e, posteriormente, assegurar a sua manutenção?
- 6) Quais são os desafios que a instituição enfrentará para programar estas estratégias?
- 7) Quais são as estratégias que a organização deverá adotar nos próximos anos a fim de suprir as deficiências de habilidades que poderão surgir devido aos desligamentos e aposentadorias?
- 8) Quais são as barreiras estatutárias, administrativas, estruturais ou culturais identificadas para a reestruturação da força de trabalho?

O horizonte de previsão do planejamento da força de trabalho deve ser definido pelos dirigentes da organização, não há um padrão fixo e rígido, mas é interessante que sua validade corresponda, no mínimo, ao período de um governo, já que o direcionamento de um planejamento estratégico tende a permanecer constante por este período, pelo menos, e a complexidade de sua realização torna inviável a sua repetição em períodos muito curtos. É importante frisar que o trabalho, aqui apresentado, está centrado no dimensionamento da força de trabalho dos servidores que não ocupam posições de chefia. A estimativa do quantitativo destas últimas está fortemente associada à definição da estrutura das organizações, análise esta que não integra o escopo do planejamento desenvolvido pela DCOP/SUMIN/SEPLAG.

1.1 Etapas do PFT

A proposta de planejamento da força de trabalho requer um estudo planejado, para tanto, a figura abaixo referencia as etapas do PFT, de acordo com a metodologia difundida pela DCOP/SUMIN/SEPLAG, e deve orientar o desenvolvimento do projeto, observando as peculiaridades da unidade onde o planejamento está sendo aplicado.

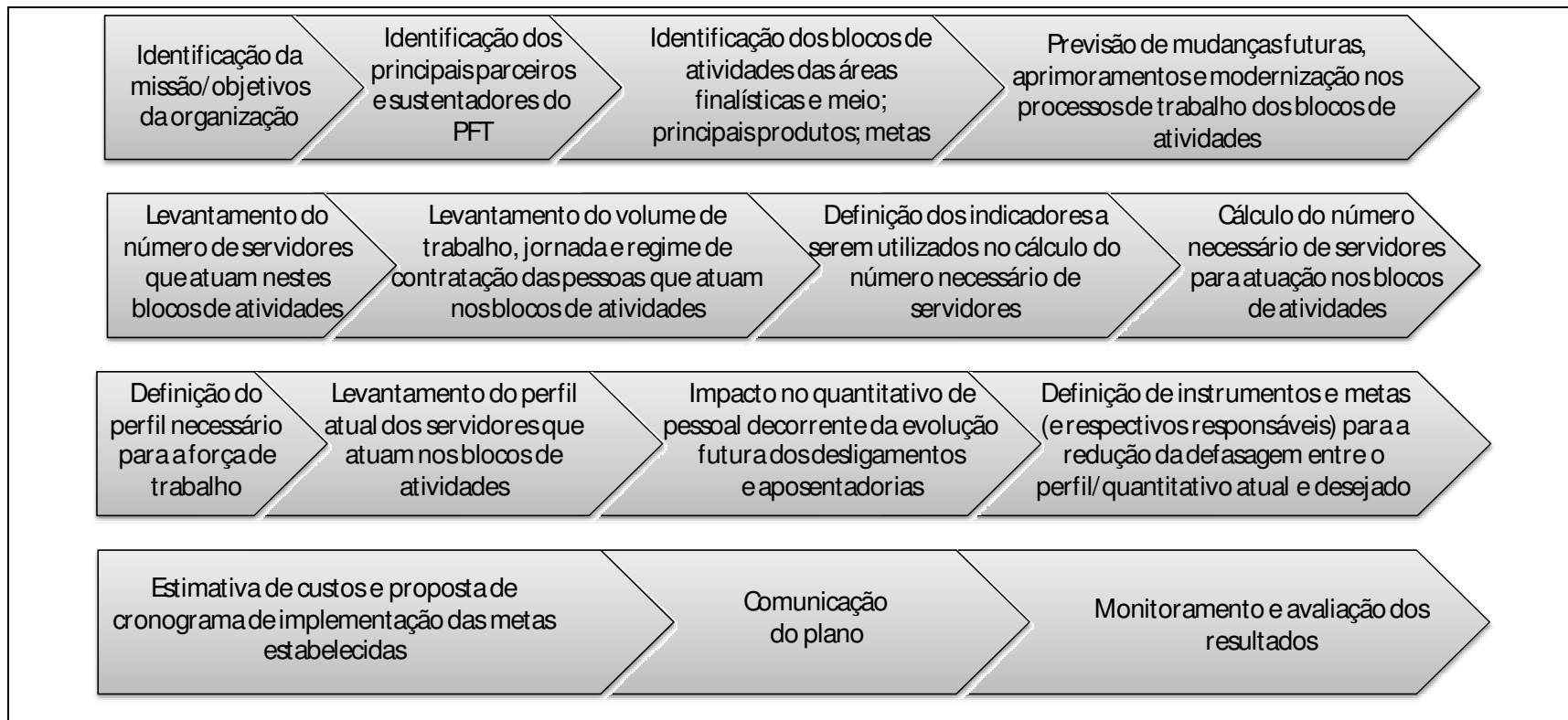


FIGURA 1 – Macro Fluxo da metodologia de Planejamento da Força de Trabalho
Fonte: Elaboração própria

O primeiro passo para o desenvolvimento do projeto de planejamento da força de trabalho é o reconhecimento da missão da organização, de seus objetivos e principais metas. Nesse sentido é não só importante como indispensável à definição do planejamento estratégico da organização. De acordo com a lógica utilizada pela equipe que implementou o projeto de redesenho, abrir mão desse planejamento é preterir a qualidade dos resultados em detrimento a economia de tempo de maturação do projeto.

Nessa etapa foi possível reconhecer fatores econômicos e políticos que permeavam o contexto do governo mineiro e além: conhecer um pouco da disponibilidade orçamentária naquele momento, informações essas que contribuem para delimitar restrições a serem enfrentadas no processo de elaboração do PFT.

Apoiadores e colaboradores do projeto foram definidos logo nas fases iniciais, devido à grande importância de se escolher as pessoas certas tanto para apoiar o curso dos trabalhos quanto para disponibilizar as informações requisitadas pelos técnicos. Os gerentes do alto escalão e também os líderes informais devem supervisionar a execução do projeto, validando e sugerindo mudanças nos instrumentos elaborados sempre que for conveniente.

Definidos o percurso e os participantes foi dado início a etapa mais robusta do planejamento: a estimativa da demanda por força de trabalho. É nessa etapa que apresenta-se como produto um cálculo, ainda que aproximado, do número necessário de servidores para elaborar cada atividade. A forma mais usual para estimar a demanda por funcionários baseia-se no cálculo do volume de serviço da organização e dos tempos de execução das diversas tarefas executadas. A análise deve ser realizada para cada bloco de atividades, cujo nível de desagregação deve ser suficiente para possibilitar os cálculos e ao mesmo tempo evitar um nível de detalhamento excessivo na análise que inviabilize ou torne esta estimativa muito demorada.

Do planejamento estratégico surgem metas que estão geralmente relacionadas a resultados quantitativos que devem ser alcançados em determinado prazo. Ao se identificar tais metas deve-se traduzi-las para a definição do volume de produtos esperados e, por decorrência, dos principais blocos de atividades, as quais se constituem em informações fundamentais para a elaboração do PFT.

1.2 Os processos e o PFT

Quando se fala em blocos de atividades, deve-se entender como um conjunto de atividades ou processos de trabalho que estão inter-relacionados e geram um determinado produto, como o atendimento de balcão, a preparação de um curso, a concessão de uma licença médica ou a elaboração de uma folha de pagamento, por exemplo. Para os blocos de atividades é necessário o levantamento dos principais produtos gerados durante o processo, sejam eles finalísticos (associados à própria meta que se pretende no planejamento estratégico) ou de suporte, isto é da área meio (que contribuem indiretamente para o alcance dos resultados finalísticos).

A quantidade de blocos de atividades deve ser reduzida, haja vista que um número muito elevado inviabiliza o levantamento devido ao grande fracionamento dos processos de trabalho. Uma das maneiras de identificação de tais blocos é através do desenho da cadeia de valor da organização, que ressalta os principais produtos e mapeia as atividades mais relevantes, seqüenciais ou interligadas, necessárias ao alcance dos resultados desejados.

Diante de todos os requisitos e premissas relatados anteriormente observa-se que o principal insumo do levantamento para estimar o quantitativo e identificar o perfil necessário dos servidores são os processos de trabalho, uma vez que para conseguir cumprir a meta relativa a um produto é necessário que sejam cumpridas, de forma eficiente, as etapas do processo de trabalho que vai gerá-lo.

O cálculo do quantitativo desejado de servidores possibilitará saber quantas pessoas são demandadas para efetuar os processos de trabalho necessários, já ajustados e adequados, para gerar os tipos e volume de produtos que possibilitarão o cumprimento das metas. A análise dos processos de trabalho deve, então, levantar o volume de trabalho correspondente, o tempo de serviço demandado para realizá-los e a jornada de trabalho das pessoas que efetuam estes processos. Tais informações, além das próprias metas relativas aos produtos, constituem-se nas relevantes para o cálculo do número desejado de servidores.

Para a realização do Planejamento da Força de Trabalho é necessário primeiramente que os processos de trabalho que compõem os diversos blocos de

atividades estejam ajustados, ou seja, é preciso otimizá-los, eliminando etapas sobrepostas ou desnecessárias (retrabalhos) e também “desburocratizando” aquilo que for possível. Caso isso não seja feito o quantitativo de servidores estimado não demonstrará a realidade, resultando em superdimensionamento ou subdimensionamento, o que é mais raro. A equipe que realiza o redesenho do processo, como é denominada essa técnica de otimização, não é necessariamente a mesma equipe que implementa o PFT. Para essa etapa, que é condição importante para a eficiência das estimativas previstas na metodologia, pode-se contar com o apoio de membros externos a equipe de trabalho.

Um fator importante e difícil de ser evitado na Administração Pública é o fato de muitas vezes sermos surpreendidos com inesperadas, mas necessárias novidades tecnológicas, contudo esse fator é determinante para a aplicação da metodologia, uma vez que tais inovações também podem alterar o número de pessoas necessário para realizar uma determinada tarefa, ao modificar os processos de trabalho e, se o seu impacto futuro sobre o quadro de pessoal for significativo, deverá ser considerado tanto nas estimativas quantitativas quanto na definição do perfil requerido para a força de trabalho. Às vezes é demasiadamente difícil prever quais os impactos dessas novas tecnologias na definição do quadro de servidores, não há como estimar com precisão o número adequado de pessoas sem antes ter utilizado os novos recursos exaustivamente, nas experiências do governo mineiro com a implementação da metodologia do PFT esse foi um fator que contribuiu para a definição do quantitativo, conforme será abordado mais a diante.

1.3 Os indicadores e o PFT

Os indicadores básicos sugeridos na metodologia são:

Indicador 1

$$\text{Número necessário de servidores} = \frac{\text{Meta relativa ao volume de produtos demandados}}{\text{Produtividade média desejada para o servidor}}$$

Onde:

Meta relativa ao volume de produtos demandados = número de consultas médicas a serem realizadas em um determinado prazo, por exemplo.

e;

Produtividade média desejada para o servidor =
$$\frac{\text{Carga horária efetiva desejada para cada servidor}}{\text{Tempo de execução unitário}}$$

Indicador 2

Número necessário de servidores =
$$\frac{\text{Meta relativa ao volume de produtos demandados}}{\text{Volume de produtos que cada trabalhador gera}}$$

Obs.: a unidade de tempo considerada deve ser a mesma para ambas variáveis

Indicador 3

Número necessário de servidores =
$$\frac{\text{Carga horária (CH) total gasta}}{\text{Carga horária efetiva desejada para cada servidor}}$$

Onde:

CH total gasta (para gerar um determinado volume esperado de produtos em um período prédefinido)
= **Meta relativa ao volume de produtos demandados** × **Tempo de execução unitário**

Os três indicadores (ou critérios de cálculo) acima utilizam as seguintes variáveis, ainda que em combinações distintas: volume de produtos desejado (via de regra, definido segundo as metas), a carga horária (de cada funcionário e total gasta para gerar um determinado volume de produtos demandados) e o tempo médio de execução das tarefas que vão gerar um produto. A partir delas, todos os cálculos podem ser realizados. Apesar de serem muito parecidos, estes três indicadores foram incluídos na metodologia com o intuito de fornecer uma gama maior de possibilidades de cálculo, pois a opção por um deles depende da disponibilidade de informações e da

adequação dos mesmos às características do processo de trabalho que está sendo analisado.

A situação ideal, muitas vezes não alcançada, é aquela na qual o indicador escolhido esteja associado à mensuração da produtividade do servidor, pois este é o parâmetro mais relevante para estimar o número de trabalhadores necessários levando em consideração a eficiência de sua atuação e do processo de trabalho em que eles se encontram envolvidos.

Quanto às variáveis utilizadas no cálculo destes indicadores, podemos afirmar que a meta do volume de trabalho, ou do número de produtos esperados, é definida a partir do desdobramento do planejamento estratégico da organização nos tipos de produtos esperados e a quantidade destes produtos que deve ser gerada. Estes produtos podem ser tanto serviços, por exemplo, atendimentos, fiscalizações, aulas ministradas e consultas realizadas, como bens físicos, por exemplo, a produção de vacinas, carteiras de identidade ou a construção de trechos de estradas. Esta é uma informação que deve ser fornecida pelos gerentes dos principais blocos de atividades da organização e deve ser quantificável, de forma a possibilitar o cálculo dos indicadores acima.

Os períodos de tempo considerados nos indicadores devem ser sempre semelhantes para as variáveis utilizadas na fórmula escolhida. Assim, se meta for relativa ao número de produtos gerados em um mês, a carga horária considerada também deve ser apurada para o período de um mês, por exemplo.

A carga horária do servidor deve ser calculada considerando o tempo efetivo de trabalho do funcionário. Assim, devem ser descontadas todas as interrupções durante a jornada de trabalho: para quem trabalha 8 horas, consideramos uma jornada efetiva de 7 horas e 12 minutos; para quem trabalha 6 horas, uma jornada de 5 horas e 24 minutos. Nos dois casos, consideramos que 10% da jornada é gasto em atividades alheias ao processo de trabalho efetuado pelo funcionário (lanche, ida ao banheiro, conversas, ligações telefônicas etc.). Devem-se descontar as férias (desconto de 9,5% no número de dias trabalhados), finais de semana e feriados, isto é, é importante considerar apenas o número de dias efetivamente trabalhados quando a jornada utilizada para o cálculo não for a diária, mas a mensal ou anual.

O tempo médio de execução de uma tarefa é uma variável-chave a ser levantada neste processo, pois do seu cálculo correto depende também a definição mais exata do número de servidores necessário. As demais informações, se a organização já estiver relativamente bem estruturada, são conhecidas; o tempo médio é aquela que sempre precisa ser calculada. Para que a sua estimativa resulte mais apurada, é importante que o processo de trabalho cujo tempo de execução vai ser levantado esteja bem dimensionado, isto é, não inclua etapas dispensáveis nem possua um fluxo que esteja desajustado, pois do contrário o tempo de execução calculado resultará superior ao necessário.

A variável “tempo médio de execução” possibilita somar atividades relativamente distintas – como atendimento, andamento e análise de processos e arquivamento de documentos, por exemplo – por ser um denominador comum a todas estas atividades, uma vez que é possível contabilizar todas estas tarefas em termos de prazo de execução. Este é mais um motivo que torna esta variável estratégica para o cálculo do número necessário de servidores.

A etapa quantitativa consiste em definir o número de servidores necessários para o processo e pode tomar por base o volume médio mensal de cada processo e o tempo médio para a execução das atividades ou nas metas de produtividade/dia. Contemplam a identificação de atribuições e atividades; o volume de produtos gerados; o quantitativo de pessoal existente, a aferição do tempo para execução das atividades etc. A etapa qualitativa destina-se ao estudo e a definição do perfil ideal dos servidores de acordo com o processo e as atividades de atuação.

Nos tópicos a seguir será feito um pequeno relato sobre a implantação da metodologia do Planejamento da Força de Trabalho no governo de Minas.

2 A EXPERIÊNCIA COM O PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO ESTADO DE MINAS GERAIS

O Planejamento da Força de Trabalho surgiu no estado de Minas Gerais no ano de 2006, como projeto da ação do PPAG denominada *Choque de Gestão*²/*Desenvolvimento de Política de RH*, tendo como objetivo aplicar e testar em uma unidade da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG)/MG a metodologia disponibilizada por consultoria externa, a fim de difundi-la para outros órgãos do Poder Executivo estadual.

O processo escolhido para ser piloto pela SEPLAG foi o de *Perícia Médica*, da Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional (SCPMSO), por se tratar de uma unidade que já havia passado por um processo de reestruturação em 2005.

A unidade da SEPLAG/MG responsável pela condução e desenvolvimento do projeto na SCPMSO foi a Superintendência Central de Modernização Institucional (SUMIN) por meio da Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP), que desde então é responsável pela formulação de propostas e realização dos projetos de Planejamento da Força de Trabalho no Estado de Minas Gerais.

A partir do projeto piloto foram identificadas necessidades de uso parcial da metodologia, bem como de adequações da mesma para aplicação em maior escala. Assim foram viabilizadas duas novas iniciativas de aplicação do método: uma para definir o quantitativo de pessoal necessário para o alcance das metas de aumento do número de atendimentos/dia e conseqüente redução do tempo de espera nas filas para a *Emissão de Carteiras de Identidade* nas Unidades de Atendimento Integrado (UAIs) (parte integrante do projeto estruturador *Descomplicar*) e outra para identificar o quadro

² “O Projeto Estruturador – Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública gerencial procurou estruturar um modelo gerencial contemplando pessoas e instituições com foco em resultados, objetivando a reorganização e modernização do aparato institucional do Estado, bem como buscando implementar novos modelos de gestão e desenvolvimento de políticas públicas para a construção de uma Administração Pública verdadeiramente empreendedora e capaz de atender à crescente e legítima demanda social. Na gestão de recursos humanos ressalta-se a ênfase em estabelecer princípios meritocráticos de produtividade na Administração Pública, rompendo com o paradigma de ineficiência no setor público.”

quantitativo de servidores necessários para execução de processos da área meio da própria SEPLAG.

As considerações que se seguem detalham os caminhos percorridos e os aprendizados a partir dessas três experiências, na construção de uma metodologia de Planejamento da Força de Trabalho para o estado de Minas Gerais. Vale ressaltar que cada uma das experiências de aplicação da metodologia foi conduzida por gestores e colaboradores diferentes e os relatos aqui apresentados contam com a colaboração direta ou indireta dos mesmos.

2.1 Projeto piloto: aplicação da metodologia de Planejamento da Força de Trabalho no processo de Perícia Médica

A proposta de desenvolver um projeto piloto para o Planejamento da Força de Trabalho no estado de Minas Gerais teve como intuito testar a metodologia disponibilizada por consultoria externa, realizar os ajustes necessários à mesma e consolidar o método, definindo diretrizes que possibilitem a sua implementação em outros órgãos do governo estadual.

O processo escolhido como piloto para aplicação da metodologia pela SEPLAG/MG foi o da *Perícia Médica*, da Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional (SCPMSO) por abarcar os principais fatores de sucesso para aplicação do PFT: ter passado por um processo de reestruturação, ter o apoio e o patrocínio da alta administração e também o interesse da equipe da SCPMSO nos resultados advindos.

A Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional tem por finalidade gerir as atividades de perícias médicas e a política de saúde ocupacional dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo.

O processo selecionado tem como marco inicial a marcação da perícia médica de servidores ativos, inativos, pensionistas (incluindo nomeados, concursados e designados que ainda não tomaram posse), e final a publicação do resultado dessa perícia.

Dentro os objetivos da Perícia Médica, destacam-se:

- Constatar e verificar a aptidão/inaptidão do servidor/candidato para o trabalho;
- Verificar situações previstas em Lei (adequação da jornada de trabalho, caracterização de acidente de trabalho, caracterização de deficiência ou doença ocupacional e processos administrativos etc.);
- Validar as licenças/os afastamentos do trabalho e recebimentos de benefícios.

O projeto foi iniciado em março de 2006 e concluído no primeiro semestre de 2007 e teve como ponto de partida a avaliação das necessidades de recursos humanos levantadas no momento do planejamento e as futuras (quantitativo e qualitativo) para a execução das atividades essenciais do processo de *Perícia Médica* e a definição das estratégias e ações necessárias para viabilizar o alcance dessas necessidades.

Para a sua implantação foi elaborado um plano com o detalhamento das ações e dos responsáveis envolvidos, em consonância com o roteiro metodológico disponibilizado pela consultoria. Por tratar-se de uma metodologia ainda em desenvolvimento, a seqüência das ações sofreu adequações ao longo do projeto, bem como os prazos previamente programados.

Antes do início dos trabalhos foi necessário garantir o alinhamento das informações, que se deu a partir de encontros temáticos para discussões sobre a metodologia e compreensão de todos quanto às etapas e métodos a serem utilizados. Tais encontros contaram com a participação da equipe responsável pelo processo de perícia médica e da equipe DCOP.

A análise preliminar do processo partiu da leitura do seu fluxo atual de trabalho, com a identificação dos blocos de atividades e das respectivas áreas envolvidas.

A partir desse retrato inicial foram definidos os instrumentos para o levantamento, a análise de dados e a consolidação das informações, bem como a participação de cada integrante da equipe do projeto em cada uma dessas etapas. Os levantamentos contemplaram:

- A identificação de atribuições e atividades por blocos;
- O volume de produtos gerados;
- O quantitativo de RH;
- A aferição de tempo para execução das atividades.

O mapeamento do processo teve como ponto de partida o fluxo redesenhado na reestruturação da unidade, ocorrida em 2005. Em um primeiro momento acreditava-se não serem necessárias adequações estruturais, o que facilitaria a aplicação da metodologia. Entretanto, constatou-se uma demanda por diversas atualizações em decorrência do intervalo de tempo transcorrido entre o trabalho inicial (2005) e o momento da nova intervenção. A partir dessa constatação deu-se início uma grande revisão de todo o fluxo de trabalho, comprometendo, assim, o cronograma preliminar do projeto, mas contribuindo imensamente para o correto dimensionamento da força de trabalho local, requisito esse ressaltado pela equipe DCOP e referendado pelo estudo da metodologia.

O levantamento e a análise do processo se deram através das seguintes iniciativas:

- Entrevistas com os responsáveis pelas atividades/atribuições a fim de identificar seqüência de tramitação do processo e as principais etapas do fluxo;
- Análise do macro-fluxo redesenhado em 2005 por consultoria externa;
- Levantamento das atribuições/atividades por área de atuação;
- Levantamento do quantitativo de recursos humanos existentes;
- Levantamento do volume de produtos gerados por mês nas atividades da área meio e da área fim;
- Aferição do tempo médio de execução das atividades;
- Identificação dos tipos de perícias realizadas;
- Identificação dos tipos de produtos gerados nas principais atividades;
- Levantamento dos tipos de vínculo e da jornada de trabalho dos servidores;
- Identificação dos horários de pico e sazonalidades.

Na etapa de identificação e levantamento de competências, o primeiro passo foi o mapeamento das competências requeridas para a execução das atividades/atribuições de cada área de atuação.

As competências compreendem um conjunto conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam o alcance dos padrões de desempenho esperados por uma determinada pessoa dentro de uma dada organização. Devem considerar não apenas o desempenho das pessoas no desenvolvimento de suas atividades, mas também sua motivação e os meios disponíveis para realizar tais atividades, levando-se em consideração sua capacidade potencial e a sua capacidade de transformar este potencial no desempenho esperado pela organização.

A definição das competências e dos papéis requeridos pelos servidores envolvidos no processo de perícia médica se deu por meio de uma comissão, composta pelo diretor da unidade, um ou dois representantes do bloco de atividade, pelo principal cliente interno, por um psicólogo ocupacional e por representantes da DCOP.

Foram definidos os seguintes tipos de requisitos:

- Formação escolar exigida;
- Conhecimentos adicionais desejados (além da formação escolar específica);
- Experiências necessárias;
- Características pessoais que contribuam para realizar a ação de forma bem sucedida.

A análise das competências requeridas sinalizou a existência de dois grupos de competências: gerais e específicas

a) Competências gerais: são aquelas comuns a todos os cargos/funções de determinado nível organizacional e consideradas pré-requisito para o desempenho das atividades correspondentes. Abrangem os três grupos de competências: conhecimentos, habilidades e atitudes, tendo sido apontadas no conjunto de competências requeridas como *muito requeridas* ou *medianamente requeridas* para o respectivo nível organizacional.

b) Competências específicas: são aquelas exclusivamente necessárias para o desempenho das atividades de uma determinada categoria funcional. Foi considerado somente o conjunto de competências relevantes, isto é, os

conhecimentos, habilidades e atitudes apontadas como *muito requeridas* ou *mediamente requeridas para a função*.

Para o levantamento das competências de cada servidor, foi criado um *Banco de Talentos*, que contemplou as principais informações funcionais, acadêmicas, histórico profissional e as informações relativas às competências inerentes a cada servidor. A metodologia para identificação destas competências partiu de dois enfoques de análise: um por parte do servidor, de auto posicionamento e outro pela chefia imediata, de posicionamento.

A identificação das competências demandadas em cada bloco de atividade e o retrato da situação atual (tanto qualitativo, quanto quantitativo) do processo possibilitou a identificação de diversas oportunidades de melhoria, incluindo a realocação de servidores e a revisão do processo, com foco em redesenho.

Algumas das principais propostas de melhoria foram:

- Realocação de atividades nos blocos;
- Revisão e padronização de procedimentos operacionais, resultando em uma nova proposta de fluxo de trabalho (mapa do processo redesenhado);
- Definição clara das atribuições gerenciais, assessoramento e administração geral;
- Definição de atividades por blocos;
- Detalhamento dos blocos em atividades com a diretoria administrativa e médica com revisão e delegação de competências da Diretoria Administrativa para a Diretoria Médica;
- Identificação dos principais produtos gerados por blocos de atividades;
- Identificação evidente de Níveis Organizacionais;
- Identificação das principais funções da SCPMSO.

Além das propostas acima elencadas, o trabalho de implantação do PFT no processo de Perícia Médica subsidiou alterações significativas na Superintendência, tais como:

- Reestruturação organizacional da unidade (criação de cargos e funções, revisão da estrutura e competências);
- Treinamento de peritos;
- Identificação de treinamentos/capacitação para servidores da SCPMSO e DRH dos órgãos;

- Definição de novas metas e indicadores;
- Adoção de relatórios gerenciais complementares;
- Adequação do layout da SCPMSO;
- Aquisição e alocação de novos equipamentos de informática;
- Priorização da análise dos prontuários na Coordenação Médica;
- Ampliação e adequação do sistema de telefonia para melhorar a capacidade de atendimento.

A continuidade do processo de dimensionamento adequado da força de trabalho depende de ações da SPCMSO, dessa forma compete a Superintendência de Perícia Médica não só executar sugestões da equipe do projeto, mas também reiterar ações conforme necessidade e circunstância.

2.2 Aplicação da metodologia de Planejamento da Força de Trabalho no processo de emissão de carteiras de identidade das Unidades de Atendimento Integrado (UAIs)

O projeto Descomplicar tem por objetivo simplificar as relações Estado-Cidadão, Estado-Empresa e Estado-Estado. Na vertente Estado-Cidadão as ações de melhoria se concentram na reformulação das Unidades de Atendimento Integrado (UAIs), até então denominadas *PSIU*, visando facilitar o acesso e o aumento da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Ao final de 2007 foi iniciado um projeto de reestruturação de processos conduzido pela DCOP em quatro processos disponibilizados ao cidadão em todos os Postos do *PSIU* do Estado. Nesse projeto foram priorizadas as melhorias nos processos de *Emissão da Carteira de Identidade*, *Emissão do Atestado de Antecedentes Criminais*, *Intermediação de Mão-de-obra* e *Seguro Desemprego*.

Durante condução dos trabalhos percebeu-se que o processo de *Emissão da Carteira de Identidade* demandava, além dos aspectos relacionados ao redesenho de processos a aplicação simplificada do Planejamento da Força de Trabalho (PFT). Nesse sentido a metodologia passou por um processo de “enxugamento” para atendimento das circunstâncias impostas pelo contexto da época.

O processo de Emissão de Cl's tem por finalidade emitir 1ª ou 2ª via da carteira de identidade ou retificação do documento, em caso de alteração de dados.

As principais atividades identificadas no processo são:

- Cadastro do cidadão no Sistema de Informações Policiais (SIP);
- Coleta das impressões digitais;
- Classificação de leitura de impressões digitais;
- Montagem da Carteira de Identidade.

Na etapa de mapeamento da situação atual foram percebidas várias oportunidades de melhoria relacionadas ao então quadro de pessoal, tais como: número insuficiente de classificadores e atendentes para atender a toda a demanda, concentração de funcionários na parte da tarde, enquanto demanda por atendimento concentra-se na parte da manhã, jornadas de trabalho distribuídas de maneira inadequada em relação aos horários de pico de atendimento, entre outras.

A partir dessa constatação a equipe do projeto optou pela aplicação parcial da metodologia do Planejamento da Força de Trabalho na identificação do quadro ideal de funcionários para o bom funcionamento do processo e o alcance de suas metas.

A projeção da força de trabalho necessária teve como base as diretrizes e metas definidas no Projeto Estruturador *Descomplicar*. O quadro abaixo retrata o cenário desejado:

PREMISSAS	RESULTADOS DESEJADOS	METAS
Satisfação do usuário Otimização do Processo Otimização dos Recursos	Aumento do número de carteiras emitidas diariamente	800 carteiras emitidas diariamente
	Diminuição do tempo presencial do cidadão no processo	Tempo máximo de permanência do cidadão durante o processo presencial = 1 hora
	Diminuição do tempo de entrega da carteira ao cidadão	Tempo máximo para emissão da carteira de identidade em até 2 dias úteis a partir da inauguração da Unidade

Quadro nº 01 – Premissas X Resultados Desejados X Metas
Fonte: Elaboração própria

Inicialmente foi realizado o levantamento dos blocos de atividade do processo, do número de pessoas envolvidas em cada bloco, da jornada de trabalho de cada grupo e do tipo de vinculação destes com o Estado.

A partir das diretrizes traçadas pela equipe do projeto, quando do redesenho do processo, foram feitos os seguintes levantamentos:

- Volume de carteiras emitidas mensalmente;
- Distribuição média diária do horário de chegada dos cidadãos às Unidades de Atendimento;
- Projeção do quadro de pessoal por volume de carteiras produzidas;
- Quantitativo de funcionários necessários por função e turno.

A partir dos dados levantados foram feitas projeções com distribuição equivalente entre o volume da demanda por emissões de carteiras e o número de funcionários necessários, considerando-se, inclusive os horários de pico.

Os resultados desse estudo serviram de referência, dentre outras ações:

- Reprogramação do layout das Unidades de Atendimento, contemplando o número de posições de atendimento;
- Readequação do quadro de funcionários;
- Revisão das jornadas de trabalho das equipes, com redistribuição adequada aos horários de pico de atendimento.

A implantação das ações puderam ser satisfatoriamente percebidas através do alcance das metas do projeto durante todo o ano de 2008. A satisfação geral tanto dos usuários como da equipe diretamente envolvida no processo aumentou e as metas e indicadores pactuados foram sistematicamente alcançados, sendo que muitas vezes superaram as expectativas iniciais.

2.3 Aplicação da metodologia de Planejamento da Força de Trabalho em processos da área meio da SEPLAG/MG

A aplicação da metodologia de Planejamento da Força de Trabalho (PFT) nos principais processos da área meio da SEPLAG/MG ocorreu no segundo semestre

de 2008 e foi conduzido pela DCOP em parceria com a Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF) da SEPLAG.

A SPGF é uma das 11 (onze) superintendências da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais (SEPLAG) e concentra toda a área meio da Secretaria, tendo assim grande relevância na execução de todas as atividades fins da SEPLAG. A execução de seus processos de modo eficaz e eficiente repercute, diretamente, em todos os trabalhos desenvolvidos pela Secretaria. A SPGF possui ligação direta a Chefia de Gabinete, não possuindo subordinação direta a uma Subsecretaria, e atualmente é composta por quatro Diretorias: Diretoria de Contabilidade e Finanças (DCF); Diretoria de Recursos Humanos (DRH); Diretoria de Logística e Manutenção (DLM); Diretoria de Planejamento e Modernização Institucional (DPMI).

O escopo do projeto foi a aplicação da metodologia do PFT nos processos da SPGF/SEPLAG redesenhados, sob responsabilidade da DCOP, durante o ano de 2007 e início de 2008. O produto resultante da aplicação desta metodologia foi o quadro do quantitativo de servidores necessários, onde foram identificados, dentre outros: as atividades, o quantitativo atual, o estimado e o necessário de servidores, bem como a diferença existente entre o atual e o necessário para cada processo.

A metodologia do PFT foi aplicada em todos os processos cuja proposta de redesenho tinha sido implementada, ou se encontrasse em avançado estágio de implementação até 30 de junho de 2008. Para o alcance do resultado pretendido e atender às especificidades da nova demanda, a metodologia de Planejamento da Força de Trabalho utilizada pela DCOP no projeto piloto da Perícia Médica em 2006 foi revisada, resultando no desdobramento desta em duas etapas:

- 1ª etapa – quantitativa: consistindo na definição do número de servidores necessários para o processo, com base no volume médio mensal de cada processo e no tempo médio para a execução das atividades (aplicada no segundo semestre de 2008);
- 2ª etapa – qualitativa: destinada ao estudo e a definição do perfil ideal dos servidores de acordo com o processo e as atividades de atuação (com aplicação prevista para momento posterior e oportuno).

Os objetivos desse projeto consistiram em:

- Fornecer à alta administração o quadro quantitativo ideal do número de servidores necessários ao funcionamento dos processos priorizados da SPGF/SEPLAG;
- Oferecer informações que sirvam como referência para o dimensionamento da força de trabalho da área meio de outros órgãos/entidades.

As etapas para o desenvolvimento do projeto foram:

Etapa 1:

- Análise dos fluxogramas e identificação das principais atividades;
- Constituição da comissão de membros da SPGF com definição de papéis e responsabilidades;
- Sensibilização dos servidores da SPGF.

Etapa 2:

- Identificação dos produtos gerados em cada processo;
- Coleta de dados referentes ao volume e tempo médio;
- Quantitativo de RH atual alocado no processo/bloco de atividades;
- Análise das informações obtidas (diagnóstico).

Etapa 3:

- Validação dos processos e produtos por unidade;
- Identificação da jornada necessária;
- Cálculos do número de servidores necessários;
- Análise da defasagem quantitativa do número de servidores;
- Simulação do quadro de servidores por processo.

Para cada etapa foram elaborados instrumentos para o levantamento, a análise de dados e a consolidação das informações. Cada etapa foi subdividida em ações para viabilizar o desenvolvimento dos trabalhos.

A sistemática utilizada para a coleta de dados consistiu em:

- Entrevistas (servidores e coordenadores);
- Aplicação de formulários;
- Levantamento de dados de Relatórios Gerenciais;

- Levantamento de Informações em Sistemas Corporativos (SIAD, LicitaNet, Sistema de Senha do Protocolo etc.);
- Observações in loco;
- Reuniões de validação dos dados.

Os levantamentos contemplaram:

- A identificação das atividades por processo;
- O volume de produtos gerados;
- O quantitativo de RH alocado no processo/bloco de atividades;
- A aferição de tempo para a execução de um volume unitário.

A etapa de levantamento de informações destinou-se a captação dos dados base para a execução dos cálculos dos indicadores e das fórmulas, ambos descritos no item posterior do relatório.

Juntamente com a comissão e, fundamentalmente, com os servidores executores dos processos foram levantados os seguintes dados:

- Blocos de atividade constituintes de cada processo;
- Volume médio mensal de cada um dos diversos blocos de atividade constituintes dos processos analisados;
- Tempo médio estimado de execução de cada bloco de atividade;
- Número atual de servidores por diretoria.

O trabalho de levantamento de dados foi feito com o direcionamento técnico dos analistas de processo da DCOP. A captação se deu por meio de entrevistas com os servidores executores de cada processo. Os números foram estimados pelos servidores executores a partir de sua vivência e do conhecimento das atividades por eles realizadas.

Para a definição do quadro de servidores necessários para cada processo, foram utilizadas as seguintes fórmulas:

- Fórmula para identificação da carga horária mensal destinada a cada bloco de atividade constituinte de um processo;
- Fórmula para identificação da carga horária total mensal gasta no processo;
- Fórmula para cálculo da jornada mensal de um servidor;

- Fórmula para cálculo da carga horária total disponível (atual);
- Fórmula para cálculo da carga horária estimada total (mensal).

Para fins de cálculo da jornada mensal de um servidor foi considerada a seguinte equivalência (retirando-se 10% da jornada padrão devido ao tempo de pausa para descanso, alimentação etc.) para a jornada diária:

- 8 horas = 7,12 horas/dia
- 6 horas = 5,24 horas/dia
- 4 horas = 3,36 horas/dia

Além dessa equivalência prevista na metodologia do PFT foi aplicado ainda um parâmetro de perdas definido com base na rotina e na especificidade do trabalho, levando-se em consideração o número de faltas, licenças, férias, folgas, afastamentos, e demais fatores de ausência de pessoal. Este índice tem por finalidade cobrir, também, as necessidades de pessoal, decorrentes das características específicas do processo: atividades não mapeadas, má distribuição física (grandes distâncias de uma unidade para outra), dependência de integração com outros serviços, promoção de pessoal, saídas para treinamento, busca de decisões de chefias e outros fatores retardadores do processo.

O número ideal de servidores para o processo foi definido a partir da conjugação do número de servidores com jornada diária de trabalho de 6h e de 8h e a carga horária estimada total (mensal). O objetivo é identificar se o processo está funcionando com déficit ou número excedente de servidores.

A análise de defasagem de pessoal foi feita com base na comparação entre o número de servidores ideal e o número de servidores atual tanto com jornada de 6h quanto de 8h horas. Para esse tipo de análise foram utilizadas fórmulas matemáticas simples, de subtração. Como dito anteriormente, esse projeto compreendeu apenas o aspecto quantitativo de pessoal para os processos priorizados, através da aplicação de fórmulas matemáticas de distribuição de pessoal com jornada de 6 e/ou de 8 horas de trabalho pelo volume de trabalho demandado.

O adequado planejamento da força de trabalho é constituído pela análise quantitativa e qualitativa de pessoal necessário ao cumprimento dos objetivos institucionais. Em suma, há de se considerar que o trabalho de PFT é um trabalho

dinâmico que terá seus resultados alterados a cada mudança ocorrida no ambiente que afetar a execução dos processos, tanto em sua forma quanto em sua essência. Portanto, o PFT é um instrumento que, se adotado pelas equipes deve ser constantemente atualizado garantido assim sua eficiência e eficácia.

3 DESAFIOS E APRENDIZADOS NA CONSTRUÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

A experiência na aplicação da metodologia de Planejamento da Força de Trabalho em diferentes áreas da administração pública do estado de Minas Gerais contribui para o amadurecimento da metodologia, assim como para diversos aprendizados.

Alguns dos principais aspectos dificultadores para o desenvolvimento e aplicação da metodologia ao longo desse período foram:

- Movimentações constantes de pessoal e revisões/alterações nos procedimentos durante o mapeamento atrasam o levantamento e a análise dos dados;
- Em geral, há grande dificuldade na obtenção de informações gerenciais e estatísticas, principalmente as relativas ao volume da demanda e tempo de execução;
- Os instrumentos para coleta e análise dos dados e as fórmulas para cálculo do dimensionamento utilizados num determinado processo nem sempre podem ser aplicados a outro, demandando duplicação de esforços para obtenção de resultados;
- A avaliação do impacto do cenário futuro no dimensionamento e na composição da força de trabalho (previsão de mudanças na tecnologia da informação, aprimoramentos e modernização nos processos de trabalho ou nas atividades) são desafios constantes e costumam demandar um tempo considerável de estudos;
- O tempo para implantação das ações resultantes do projeto muitas vezes contrasta com o processo as mudanças resultantes da alteração de procedimentos e legislação, rotatividade de pessoal, desenvolvimento de sistemas, etc;
- As limitações legais e orçamentárias devem ser consideradas em todas as etapas do projeto, do planejamento à implementação.

Os principais benefícios e resultados identificados na construção da metodologia e na aplicação do PFT foram:

- Propicia informações relevantes que podem subsidiar a elaboração de concursos públicos;
- Contribui para a elaboração de conteúdos de cursos de formação/aperfeiçoamento nas áreas de atuação correspondentes;
- Possibilita que servidores envolvidos sejam qualificados para trabalhar de acordo com padrões definidos;
- A reestruturação (ou redesenho) de processos, premissa fundamental para a aplicação do método, quando bem conduzida é claramente percebida nos resultados dos projetos de PFT. Em contrapartida, as iniciativas de planejamento da força de trabalho também costumam resultar em novas demandas por melhorias de processo;

Por fim, há de se considerar que o trabalho de PFT é dinâmico e terá seus resultados alterados a cada mudança ocorrida no ambiente que afetar a execução dos processos, tanto em sua forma quanto em sua essência. Portanto, o PFT é um instrumento que, quando adotado pelas equipes deve ser constantemente atualizado, a fim de garantir o perfeito alcance de seus resultados.

4 REFERÊNCIAS

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Manual para a Elaboração do Planejamento da Força de Trabalho**, Belo Horizonte, 2006.

_____. **Relatório do Projeto Piloto de Perícia Médica**, Belo Horizonte, maio, 2007.

_____. **Relatório do redesenho dos processos de emissão da carteira de identidade, emissão dos atestados de antecedentes criminais, intermediação de mão de obra e segura desemprego**. Belo Horizonte, dez., 2007.

Governo do Estado de Minas Gerais. **Relatório do Planejamento da força de trabalho (PFT)**, SPGF/SEPLAG, Belo Horizonte, dez., 2008.

AUTORIA

Andréa Mara da Cruz Rocha – pedagoga, pós-graduada em administração pública, atuando como analista de processos na Diretoria Central de Otimização de Processos da SEPLAG/MG. Filiação institucional: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais/Subsecretaria de Gestão (SUGES)/Superintendência Central de Modernização Administrativa (SUMIN)/Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP).

Endereço eletrônico: andrea.rocha@planejamento.mg.gov.br

Márcia Reynaud Morais – graduada em psicologia, com formação em gestão empresarial estratégica e em direção de grupos. Atuou em diversos projetos de robustecimento da gestão com foco em resultados na administração pública. Atualmente responde pela Diretoria Central de Otimização de Processos da SEPLAG/MG. Filiação institucional: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais/Subsecretaria de Gestão (SUGES)/Superintendência Central de Modernização Administrativa (SUMIN)/Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP).

Endereço eletrônico: marcia.morais@planejamento.mg.gov.br