



Governo do Estado de

**RONDÔNIA**

**EpR**

# RELATÓRIO DA APLICAÇÃO DO MÉTODO DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA EPR EM 2019

# DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA EPR EM 2019

O estudo foi realizado no período de abril a junho de 2019 e teve como público alvo a Gerência Administrativa - GADM, Gerência Financeira - GEFIN, Assessoria de Projetos Especiais - APE e o Setor de Recursos Humanos - SRH da Superintendência de Estado para Resultados - EpR.

A EpR, segundo a Lei Complementar 965 de 2017, tem por finalidade assessorar direta e imediatamente o Governador do Estado, e conta com uma estrutura organizacional com 14 departamentos, uma gestão horizontal com 5 gerentes e um total de 139 servidores. A organização conta com 10 sistemas de apoio e gestão (SEI, CSTI, Zimbra, Drive.sistemas, Google agenda, Pipefy, Compras.net, SIAFEN, Siplag, FROTA), material tecnológico e ambiente climatizado.

Hoje os profissionais operacionais da EPR correspondem a 96 % do quadro de pessoal, exigindo um grande esforço em contratações, exonerações, horas de treinamento e aperfeiçoamento, dentre outras despesas.

O Manual Estadual de Dimensionamento da Força de Trabalho (EpR/RO, 2019), foi pelo time de Negócio da Superintendência Estado para Resultados por meio da Gerência de Desenvolvimento - GDEV. O manual prevê a realização de quatro etapas do estudo de DFT: Entendendo o negócio; Mapeamento de processos; Mensuração da força de trabalho, e; Análise crítica das informações.

Na 1ª etapa - Entendendo o Negócio -, foi realizado o estudo da estratégia da organização e entrevista com o superintendente e com o diretor executivo para entendimento do futuro e das diretrizes organizacionais. Logo após, iniciou-se a 2ª etapa - Mapeamento de Processos - por meio de entrevistas com todos os servidores dos setores e utilizando ferramentas e recomendações propostas pela metodologia Business Process Management - BPM de gestão de processos, resultando, posteriormente na modelagem dos processos com base na metodologia Business Process Management Notation - BPMN.

Vale ressaltar que toda atividade de cunho apenas burocrático - aplicação de regras e fluxos pré-definidos - ou de outra forma, atividades não criativas, poderiam passar pela

aplicação do Dimensionamento da Força de Trabalho - DFT. Fluxos de ponta a ponta com atividades criativas, não é recomendada a aplicação do método, pois requer imaginação e tempo.

Após a realização do mapeamento dos processos, outras entrevistas foram realizadas para realização da 3ª etapa - Mensuração da Força de Trabalho -, onde se realizou o levantamento do tempo médio de cada atividade, a frequência com que aqueles processos eram executados durante o mês e o volume de documentos gerados. Concomitantemente, os aplicadores analisavam o ambiente no qual os servidores executam suas atividades. Nesta terceira fase, cada um dos fatores analisados necessitou passar pela aplicação de fórmulas matemáticas para obtenção das informações necessárias.

Na 4ª e última etapa - Análise crítica das informações -, após a tabulação dos dados e aplicação dos cálculos, os pesquisadores apresentaram os resultados ao Superintendente e Diretor para que juntos realizassem uma análise crítica quanto aos resultados obtidos em contraste com as diretrizes estratégicas da organização.

# APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Inicialmente foram levantados parâmetros conforme Tabela 3 – parâmetros do dimensionamento para definir a média de horas trabalhadas ao mês, considerando férias e feriados como valores para subtração, chegando, assim, a um valor total de 1.344 horas anuais produtivas e, em média, 122 horas mensais.

Tabela 1 – Parâmetros do Dimensionamento - DFT

Jornada Semanal	30 h
Dias Trabalhados	5
Horas/Dia	6 h
Dias uteis	22
Horas Contratadas	120
Horas Ano	1.560
Férias	120 h
Feridos Ano	16
Horas Feriados	96 h
Dias Bonificação	0
Educação Continuada	0

Fonte: equipe de negócio Detic/2019.

O primeiro setor a ser analisado pelo estudo foi a Gerência Administrativa - GADM, onde se identificou 15 tipos de processos/serviços que estavam sob a sua responsabilidade. O setor contava com 7 servidores públicos com carga horária média de 122 horas mensais cada, contabilizando 854 horas mensais contratadas pela unidade. Os resultados de produtividade do setor estão apresentados na Tabela 4 – Resultados Gerência Administrativa –GADM.

Tabela 2 – Resultados da Gerência Administrativa - GADM

Processo	Produtividade		
	Tempo Padrão (Minutos)	Frequência (ao mês)	Produtividade (Minutos ao Mês)
Notificação Telefônica	33	0.4	14
Acesso ao CRM	4	3.0	13
Notificação de trânsito	11	0.1	1
Solicitação de material	22	2.0	44
Solicitação de veículo	4	3.0	13
AQUISIÇÃO: Elaboração de solicitação	431	1.0	431
AQUISIÇÃO: Elaboração TR	795	4.0	3180
AQUISIÇÃO: Cotação	431	1.6	689
AQUISIÇÃO: Adesão a ATA	397	0.5	199
AQUISIÇÃO: Dispensa	265	0.5	132
AQUISIÇÃO: Inexigibilidade	9	0.3	3
AQUISIÇÃO: Análise e elaboração de contrato	9	7.9	70
AQUISIÇÃO: Gestão de serviços	2	7.0	15
AQUISIÇÃO: Gestão de material de permanente	11	0.3	3
AQUISIÇÃO: Gestão de material de consumo	6	7.0	39
Tempo total de produção mensal em minutos			4845
Produção mensal (Minutos transformados em horas)			81
Horas efetivas de trabalho ao mês			122
Número de servidores necessário			1

Fonte: equipe de negócio Detic/2019.

O segundo setor a ser analisado pelo estudo foi a Gerência Financeira - GEFIN, onde se identificou 13 tipos de processos/serviços que estavam sob a sua responsabilidade. O setor

contava com 6 servidores públicos com 122 horas mensais cada, contabilizando 732 horas mensais contratadas pela unidade. Os resultados de produtividade do setor estão apresentados na Tabela 5 – Resultados da Gerência Financeira - GEFIN.

Tabela 3 – Resultados da Gerência Financeira - GEFIN

Processo	Produtividade		
	Tempo Padrão (Minutos)	Frequência (Ao mês)	Produtividade (Minutos ao Mês)
Cadastro de suprimento	22	0.1	2
Despesa em débito automático	28	0.0	0
Empenho estimativo	121	17.0	2064
Nota de crédito	17	17.0	282
Prestação de contas do suprimento	44	0.1	4
Prestação de contas de diárias	17	2.0	33
Suprimento de fundo	99	0.1	8
Gestão de patrimônio	397	0.1	33
Planejamento da LOA	397	0.1	33
AQUISIÇÃO: Adequação orçamentária	166	0.0	0
AQUISIÇÃO: Emissão de empenho	22	17.0	375
Diárias	33	2.0	66
AQUISIÇÃO: Pagamento de fornecedor/liquidação	55	17.0	938
Tempo total de produção mensal em minutos			3839
Produção mensal (Minutos transformados em horas)	64		
Horas efetivas de trabalho ao mês	122		
Número de servidores necessários	1		

Fonte: equipe de negócio Detic/2019.

O terceiro setor a ser analisado pelo estudo foi o Setor de Recursos Humanos - SRH, onde se identificou 13 tipos de processos/serviços que estavam sob a sua responsabilidade. O setor contava com 4 servidores públicos com 122 horas mensais cada, contabilizando 488 horas mensais contratadas pela unidade. Os resultados de produtividade do setor estão apresentados na Tabela 6 – Resultado do Recursos Humanos – SRH.

Tabela 4 – Resultados do Setor de Recursos Humanos - SRH

Processo	Produtividade		
	Tempo Padrão (Minutos)	Frequência (Ao mês)	Produtividade (Minutos ao Mês)
Solicitação: Acesso ao SEI	33	2.0	66
Nomeação em cargo comissionado/abono	66	6.0	397
Exoneração	66	6.0	397
Elaboração de escala de Férias	828	0.1	69
Homologação de licença médica	33	4.0	132
Abono de permanência	0	0.0	0
Alteração de escala de férias	397	5.0	1987
Adicional de desempenho	33	4.0	132
Controle de Frequência	795	1.0	795
Auxílio saúde	33	20.0	662
Nomeação em cargo efetivo	0	0.0	0
Concessão de férias	66	9.6	635
Redução de carga horária	397	0.2	64
Licença para acompanhamento médico	66	0.1	6
Controle de vacância	33	0.1	3
Recondução ao cargo	0	0.0	0
Remoção	33	0.3	8
Emissão de certidão de tempo de serviço	0	0.0	0
Aposentadoria	0	0.0	0

Tempo total de produção mensal em minutos		5354
Produção mensal (Minutos transformados em horas)	89	
Horas efetivas de trabalho ao mês	122	
Número de servidores necessário	1	

Fonte: equipe de negócio Detic/2019.

O quarto e último setor a ser analisado pelo estudo foi a Assessoria de Projetos Especiais - APE, onde se identificou 17 tipos de processos/serviços que estavam sob a sua responsabilidade. O setor contava com 11 servidores públicos com 122 horas mensais cada, contabilizando 1342 horas mensais contratadas pela unidade. Os resultados de produtividade do setor estão apresentados na Tabela 7- Resultados da Assessoria de Projetos Especiais – APE.

Tabela 5 – Resultados da Assessoria de Projetos Especiais -APE

Processo	Produtividade		
	Tempo Padrão (Minutos)	Frequência (Ao mês)	Produtividade (Minutos ao Mês)
Cadastro Interno de Usuário	5	990	4918
Alteração/Inclusão de Usuário	8	1100	8501
Reativação de Usuário	44	110	4858
Desativação de Usuário	7	770	5100
Cadastro de Usuário	4	0	0
Modificação de Senha	6	4.4	24
Parametrização: Estrutura Organizacional/Ativação de Setor	13	0	0
Parametrização:Criação de Processos	0	0	0
Integração de Sistemas	397	22	8744
Treinamento de Usuário	265	8.8	2332
Orientação Atendimento Chat	9	110	972
Orientação Atendimento E-mail	9	44	389
Orientação Atendimento Telefone	2	550	1214
Criação de Guias Práticos	11	0	0
Orientação Atendimento Presencial	6	330	1822
Parametrização: Integração	33	0	0
Parametrização: Atualização de versão	828	22	18216
Tempo total de produção mensal em minutos			57089
Produção mensal (Minutos transformados em horas)	951		
Horas efetivas de trabalho ao mês	122		
Número de servidores necessário	8		

Fonte: equipe de negócio Detic/2019.

Após a tabulação dos dados e aplicação dos cálculos, os aplicadores iniciaram a fase de análise crítica de informações, realizando o levantamento do número de documentos elaborados e tempo médio para sua elaboração nos sistemas corporativos que a organização utiliza para execução das atividades, com o intuito de validar os dados captados durante aplicação do método. Os sistemas utilizados foram: Sistema Eletrônico de Informações - SEI e Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios - SIAFEM.

Após a análise crítica das informações, com a validação dos dados captados por meio da análise nos sistemas corporativos, percebeu-se que o quantitativo de servidores ultrapassa a quantidade de demandas recebidas, chegando a 65,3% de ociosidade do total de 3.416 horas produtivas. Os resultados foram apresentados ao Superintendente e ao Diretor Executivo para análise e tomada de decisão, onde decidiram por:

1. Devido às atividades da APE estarem em conflito com responsabilidades de outros setores do órgão, como a Central de Atendimento, Gerência de Desenvolvimento e Assessoria de Comunicação - conflito exposto pelo mapeamento dos processos -, foi decidido pela dissolução da unidade. Além disso, foram desligados 5 servidores, realocação de 2 servidores para a Gerência de Desenvolvimento, 2 servidores para a Assessoria de Comunicação e 2 Servidores para a Central de Atendimento.
2. Considerando a necessidade por integração entre as Gerências Administrativa e Financeira, foi decidido pela unificação das unidades, com servidores multidisciplinares para execução do portfólio de serviços unificado. Além disso, 5 servidores foram realocados para outra organização estadual e 4 servidores desligados.

A aplicação promoveu também uma gestão por competências dentro da organização, ao realocar servidores de unidades nas quais suas potencialidades não estavam sendo devidamente exploradas, como o caso de 2 desenvolvedores de sistema e 2 profissionais de marketing que estavam alocados na APE, os quais de acordo com as competências técnicas foram mais bem aproveitados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado nos aspectos expostos acima, esse relatório evidencia a importância de ter implementado o Dimensionamento da força de trabalho na superintendência de estado para resultado, assunto ainda novo na literatura da administração pública estadual, porém de grande valia para as organizações, visto que este é a base para definição de indicadores de produtividade e qualidade nos serviços prestados.

Com a aplicação do método na Superintendência Estado para Resultados do Governo do Estado de Rondônia, foi possível verificar que a organização tinha mão de obra qualificada sendo mal alocada, assim como, havia pessoas tecnicamente ociosas dentro dos setores. As decisões dos gestores resultaram em economia à organização e maior investimento em pessoal para suas áreas fins, o que poderá resultar em maior qualidade na prestação de serviços à população de forma indireta por meio de seus serviços de infraestrutura em logística de tecnologia e em sistemas corporativos dentro do estado.

O Governo do estado gasta atualmente com folha de pagamento um percentual de 46,05% do seu orçamento total, sendo que a inflação considerada para o planejamento orçamentário foi de 3,0% (IBGE, 2018; BRASIL, 2017). Diante desse cenário desfavorável, o corte nos gastos com o custeio tem sido extremamente rigoroso, como por exemplo, na contratação de servidores, que sofreu em 2019 uma redução de aproximadamente 5,17%, impactando diretamente no quadro de servidores que prestam serviços de atendimento à população.

A aplicação eleva essa redução de contratação, e nos gastos da Superintendência Estado para Resultados pode proporcionar um efeito de R\$ 419.480,36 de economia ao ano. Assim a organização será capaz de realizar esse investimento de pessoal nas suas áreas fim, sem comprometer sua folha de pagamento. Uma aplicação do DFT em todo o Governo do Estado ajudaria a manter o investimento nas áreas fim e a atravessar a atual e profunda crise econômica e fiscal que tanto o Estado de Rondônia, quanto todos os outros entes federados passam no Brasil.

Concluimos que os resultados e decisões estratégicas mostraram serem eficientes no quantitativo ideal, à unidade unificada GAF tem mantido o tempo de atendimento das solicitações de serviços, sem ociosidade. Através de entrevista rápida com os servidores realocados dentro da EPR, apresentaram alto nível de satisfação dentro do ambiente de trabalho, mostrando maior produtividade em sua área de especialização, estando mais



engajados com os objetivos organizacionais, melhoria no clima organizacional, e consequentemente maior qualidade operacional.

Superintendência do  
Estado para Resultados



**Conheça: [wiki.detic.ro.gov.br](http://wiki.detic.ro.gov.br)**