



GUIA DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Diretoria Central de Gestão da
Força de Trabalho- SEPLAG MG

FORÇA
DE
TRABALHO

Secretária de Planejamento e Gestão

Luísa Cardoso Barreto

Secretário de Planejamento e Gestão Adjunto

Luis Otávio Milagres de Assis

Chefe de Gabinete

Sílvia Caroline Listgarten Dias

Subsecretária de Gestão de Pessoas

Kênnya Kreppel Dias Duarte

Superintendente Central de Política de Recursos Humanos

Maria Aparecida Muniz Jorge Dias

Diretor Central de Gestão da Força de Trabalho

João Eduardo Chaves de Paula

Elaboração e formatação do guia:

João Eduardo Chaves de Paula

Luísa Lacerda Cançado Schneider

1.	Introdução	01
2.	Metodologia	03
2.1.	Exemplos de Métricas	05
2.1.1.	Primeiro Exemplo (DFT UEMG): Apoio Patrimônio e almoxarifado	05
2.1.2.	Segundo Exemplo (DFT SEJUSP): Revista Pessoal e Guarda de Pertences em Final de Semana	07
2.2.	Etapas de um Projeto de DFT Utilizando a Metodologia de Métricas	08
2.2.1.	Planejamento	09
2.2.2.	Preparação	09
2.2.3.	Identificação das Macroatividades de uma Unidade	11
2.2.4.	Mapeamento de Quais Atividades São Desempenhadas em Cada Unidade	11
2.2.5.	Realização de Visitas Técnicas às Unidades	11
2.2.6.	Criação das Métricas	12
2.2.7.	Validação das Métricas	15
2.2.8.	Teste das Métricas	15
2.2.9.	Comparação com Força de Trabalho Atual	19
2.2.10.	Correção de Distorções	21
2.2.11.	Validação das Métricas Corrigida	22
2.2.12.	Aplicação das Métricas Corrigidas e Validadas	22
2.2.13.	Elaboração do Relatório Final	22
3.	Conclusão	24

1. INTRODUÇÃO

Este guia foi desenvolvido pela Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho – DCGFT – da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais – SEPLAG – com o intuito de possibilitar aos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual que identifiquem, de forma objetiva, sua real necessidade de pessoal, principalmente para trabalhos baseados em postos de trabalho, que funcionam em regime de plantão ou que não envolvam uma variedade muito grande de atividades.

Pretende-se promover a disseminação do conhecimento técnico relativo a uma das metodologias de dimensionamento da força de trabalho – DFT – e da gestão do dimensionamento da força de trabalho – GDFT – utilizadas no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, de forma que as instituições adquiram condições para desenvolver o trabalho com autonomia e tenham a DCGFT como área para o assessoramento técnico e referência para o desenvolvimento dos trabalhos setoriais de dimensionamento da força de trabalho.

A metodologia de dimensionamento da força de trabalho baseada em indicadores de referência/métricas, que neste guia será chamada de “métricas”, é a metodologia mais conhecida quando se trata de projetos de dimensionamento da força de trabalho e tem como premissa a criação de fórmulas para calcular a necessidade de pessoal em cada atividade desenvolvida.

Para atividades típicas de área meio, com o desempenho de tarefas diversificadas, entende-se que a metodologia mais adequada é a de Mapa de Atribuição por Produtos (MAP), apresentada no “Guia de Dimensionamento da Força de Trabalho - Utilizando a Metodologia MAP”, também disponível para download no site da SEPLAG. Todavia, quando se trata de atribuições mais repetitivas, que são mais facilmente mensuráveis, bem como atribuições baseadas em postos de trabalho ou que funcionam em regime de plantão, foi identificado, com base na experiência prática de utilização de ambas as metodologias, que as métricas são mais eficazes.

Ainda assim, podem haver situações em que não fica claro qual metodologia é a mais aplicável. Nesses casos, deve ser discutido junto à SEPLAG qual é a ferramenta adequada, tendo como possível solução a utilização de projetos piloto para testar a aplicabilidade de cada metodologia à realidade que se pretende dimensionar.

Até o primeiro semestre de 2023, data em que a primeira versão deste Guia foi elaborada, o dimensionamento de força de trabalho utilizando a metodologia de métricas já tinha sido utilizado no Poder Executivo Estadual nos seguintes projetos de DFT, em parceria com a SEPLAG:

Área prisional da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP/MG)

Área Socioeducativa da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP/MG)

Área administrativa das unidades acadêmicas da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG).

Além disso, a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG) e a Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG) também já utilizaram metodologias similares em projetos desenvolvidos pelas próprias instituições.

O Guia apresenta, inicialmente, os conceitos básicos sobre a metodologia, explicando em quais situações ela pode ser utilizada, inclusive por meio de alguns exemplos. Posteriormente são expostos detalhes da metodologia, demonstrando o passo a passo para a execução de um projeto de dimensionamento de força de trabalho baseado em métricas. Por fim, são apresentadas as considerações finais acerca da metodologia.



2. METODOLOGIA

A metodologia do MAP, apresentada no **“Guia de Dimensionamento da Força de Trabalho Utilizando a Metodologia MAP”**, baseia-se em listar todas as tarefas necessárias para a conclusão de cada um dos produtos/entregas de uma unidade administrativa, o tempo gasto em cada uma dessas atividades e o volume de execução dessas atividades, para, com isso, ser definido o total de horas necessárias de trabalho em uma unidade administrativa. Posteriormente, divide-se o total de horas necessárias encontradas, pelas horas produtivas de um profissional e, assim, é estimado o número de colaboradores necessários para aquela unidade administrativa.

Porém, quando trata-se de um regime de posto de trabalho ou de plantão é necessário que o profissional esteja à disposição durante um certo período de tempo independente se será muito acionado ou pouco acionado durante sua jornada de trabalho. Para essas situações a metodologia de métricas apresenta-se como mais eficaz na mensuração da necessidade de força de trabalho.

Por exemplo, em um hospital de portas abertas referência em urgência e emergência pode ser necessário que durante todo o período de funcionamento haja um cirurgião cardiovascular, pois é impensável chegar um pessoa em situação de vida ou morte que precise desse tipo de profissional e não haja alguém que possa realizar os procedimentos necessários. Nesses casos, por mais que o profissional não esteja fazendo uma cirurgia na hora anterior à chegada desse paciente e não seja acionado no restante de seu plantão, ainda assim, é preciso que ele esteja disponível para o caso em que um trabalho dessa natureza seja demandado.

É claro que se for verificado que certa especialidade médica raramente é demandada no hospital, pode significar que não há a necessidade de se manter um profissional à disposição e que seja melhor pensar em uma estratégia de transferência imediata desse tipo de paciente para um hospital que tenha esse profissional em regime de plantão, ou

talvez trabalhar com o conceito de plantão em regime de sobreaviso. O que buscou-se, por meio do exemplo, foi explicar que há casos em que a necessidade do profissional independe do número de horas efetivamente gastas na realização de atividades. Para esses casos a metodologia do MAP não é utilizável e a metodologia de métricas mostra-se mais adequada.

Ideia semelhante pode ser aplicada para casos de postos de trabalho. Toda unidade prisional, por exemplo, precisa de profissionais na portaria para fazer a segurança, abrir e fechar os portões, fazer o registro dos visitantes, inspecionar os veículos que entram, dentre outras atividades. Portanto, sempre há a necessidade de no mínimo um profissional nesse posto, independente de ser um dia de menor fluxo de pessoas na unidade prisional. Para esses casos, faz sentido utilizar a metodologia de métricas.

Para atividades com pouca variação de atividades, a metodologia de métricas também pode apresentar-se como sendo a mais adequada. Em uma função de entrevistador, por exemplo, em que um profissional precisa seguir um roteiro de perguntas, com pouca liberdade para fazer qualquer tipo de intervenção, é possível medir o tempo médio que um profissional gasta em uma entrevista e a partir disso buscar identificar quantos entrevistadores são necessários para aplicar um quantitativo X de entrevistas em um período de tempo Y.

A metodologia consiste, portanto, em criar fórmulas matemáticas com base na estrutura física, condições de trabalho, legislações e demandas de entrega, que possibilitem aferir a necessidade de pessoal em determinadas atividades.



2.1. EXEMPLOS DE MÉTRICAS

A seguir serão apresentados dois exemplos de métricas, o primeiro mais simples, extraído do projeto de DFT da área administrativa das unidades acadêmicas da Universidade do Estado de Minas Gerais e o segundo um pouco mais complexo, extraído do projeto de DFT realizado nas unidades prisionais da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Minas Gerais.

2.1.1. Primeiro Exemplo (DFT UEMG): Apoio Patrimônio e almoxarifado

Para a realização da atividade foi identificado que a necessidade de mão de obra depende do número de itens registrados na carga patrimonial. Desse modo, foi estabelecida a seguinte fórmula:

- Até 3000 itens: 1 profissional de nível superior (proporcional)
- De 3.001 a 6.000 itens: 1 profissional de nível superior (obrigatório) + 1 profissional de nível médio (proporcional)

- De 6.001 a 9.000 itens: 1 profissional de nível superior (obrigatório) + 1 profissional de nível superior (proporcional) + 1 profissional de nível médio (obrigatório)
- De 9.001 a 12.000 itens: 2 profissionais de nível superior (obrigatório) + 1 profissional de nível médio (obrigatório) + 1 profissional de nível médio (proporcional)
- Acima de 12.000 itens: 2 profissionais de nível superior (obrigatório) + 2 profissionais de nível médio (obrigatório)

No caso do projeto de dimensionamento de força de trabalho realizado na UEMG, diversos parâmetros foram definidos para a criação das métricas, sendo que o mais utilizado foi o número de alunos por unidade acadêmica, que serviu como base para várias métricas. Também foram utilizadas em outras métricas o número de laboratórios, o número de bibliotecas, dentre outros.

Na métrica “Apoio Patrimônio e Almoxarifado”, apresentada no exemplo, o parâmetro utilizado foi o número de itens na carga patrimonial, pois um número maior de itens implica em maior necessidade de mão de obra para manter a carga patrimonial atualizada, controlar a entrada e saída de bens materiais da unidade, coordenar a comissão de inventário e etc.

A partir da criação da métrica, é possível calcular quantos profissionais de nível superior e quantos profissionais de nível médio são necessários para cada unidade acadêmica da UEMG, de acordo com o quantitativo de itens na carga patrimonial de cada uma delas. Uma unidade com 2600 itens precisaria de 1 profissional de nível superior, uma unidade com 4300 itens precisaria de 1 profissional de nível superior e 0,4333 profissionais de nível médio e uma unidade com 13800 itens precisaria de 2 profissionais de nível superior e 2 profissionais de nível médio.

No caso da unidade para a qual identificou-se a necessidade de 1 profissional de nível superior e 0,4333 profissionais de nível médio para a atividade de “apoio patrimônio e almoxarifado” verifica-se não ser viável haver um quantitativo fracionado de profissionais.

Todavia, a atividade foi compreendida como uma atividade generalista, o que significa que se um profissional for alocado nela e gastar cerca de metade de sua carga horária total (43,33% de seu tempo) com o “apoio ao patrimônio e almoxarifado”, durante o restante do seu tempo ele pode ser alocado em outra atividade também generalista, como “apoio à gestão documental”.

Porém, à medida em que o nível de especialidade para realização de uma tarefa aumenta, torna-se mais difícil fazer a redistribuição dessa força de trabalho residual.

Note-se que as faixas criadas tem uma lógica. Se na segunda faixa (De 3.001 a 6.000 itens) o máximo de profissionais necessário é 1 profissional de nível superior e 1 profissional de nível médio esse será também o mínimo de profissionais necessário na terceira faixa (De 6.001 a 9.000 itens). Já para a quinta faixa (Acima de 12.000 itens) optou-se por um quantitativo exato de profissionais, pelo fato da UEMG, nas entrevistas aplicadas, entender que em nenhum caso haveria necessidade de mais do que 2 profissionais de nível superior e 2 de nível médio nessa atividade.

2.1.2. Segundo Exemplo (DFT SEJUSP): Revista Pessoal e Guarda de Pertences em Final de Semana

- Número de profissionais = $[(n^{\circ} \text{ de visitantes}/80) + (n^{\circ} \text{ de visitantes}/60)] \times 2$

* Observação: Há limitação conforme espaços próprios para a revista corporal

Essa métrica foi elaborada na seguinte lógica:

Para atender ao maior fluxo de visitação aos finais de semana, esta métrica é calculada considerando o número médio de visitantes da unidade no final de semana e o tempo médio gasto pelos Agentes de Segurança Prisional para realização das atividades, que são sempre executadas em duplas.

Revista Corporal: Considerando que a entrada de visitantes nas unidades ocorre entre 08:00hs e 12:00hs, a revista corporal deve ser finalizada em 04 horas. Considerando que cada dupla de Agentes de Segurança Prisional tem um tempo médio de revista de 03 minutos por visitante, em uma hora a dupla consegue revistar 20 visitantes. Dessa forma, em 04 horas, 01 dupla consegue revistar 80 visitantes.

Revista de Pertences: Considerando que a entrada de visitantes nas Unidades ocorre entre 08:00hs e 12:00hs, a revista de pertences deve ser finalizada em 04 horas. Considerando que cada dupla de Agentes de Segurança Prisional tem um tempo médio de revista de 04 minutos por visitante, em uma hora, a dupla consegue revistar 15 visitantes. Ou seja, em 04 horas, 01 dupla consegue revistar 60 visitantes.

No caso de uma unidade prisional que recebe um média de 100 visitas no dia de visitação no final de semana a conta da necessidade de pessoal seria:

$$[(100/80) + (100/60)] \times 2 = 5,83$$

Como nesse caso necessariamente o número de profissionais precisa ser inteiro, haveria a necessidade de designação de 6 Agentes de Segurança Prisional para essa tarefa, o que significa 3 duplas.

Note-se que a jornada de trabalho dos Agentes de Segurança Prisional é maior do que as 4 horas diárias gastas com essa atividade. Isso significa, portanto, que esses mesmos 6 Agentes que irão fazer a revista corporal e guarda de pertences durante a manhã, deverão ser designados em outras atividades da unidade prisional no período da tarde.

Outra questão que merece atenção é o fato da métrica ser acompanhada da observação de que “há limitação conforme espaços próprios para a revista corporal”. Isso significa que se houver, por exemplo, somente 2 salas para realização das revistas, não adianta alocar 3 duplas na atividade, pois não haverá espaço físico suficiente. Nesse caso, uma possível solução seria a ampliação do horário de visitação.

2.2. ETAPAS DE UM PROJETO DE DFT UTILIZANDO A METODOLOGIA DE MÉTRICAS

Todo projeto de dimensionamento de força de trabalho baseado em métricas deve seguir as seguintes etapas:

Etapa 1. Planejamento

Etapa 2. Preparação

Etapa 3. Identificação de todas as possíveis macroatividades desempenhadas em uma unidade

Etapa 4. Mapeamento de quais dessas atividades são desempenhadas em cada unidade

Etapa 5. Realização de visitas técnicas às unidades

Etapa 6. Criação das métricas

Etapa 7. Validação das métricas

Etapa 8. Teste das métricas

Etapa 9. Comparação com força de trabalho atual

Etapa 10. Correção de distorções

Etapa 11. Validação das métricas corrigidas

Etapa 12. Aplicação das métricas corrigidas e validadas

Etapa 13. Elaboração do relatório final

Nas seções a seguir cada uma dessas etapas será detalhada.

2.2.1. PLANEJAMENTO (ETAPA 1)

A primeira fase do projeto consiste na definição de uma série de informações que sustentarão o trabalho:

1. Definição do escopo do projeto: o dimensionamento será realizado para a instituição como um todo ou somente para alguma(s) unidade(s) específica(s).
2. Estruturação de equipe que ficará responsável pelo projeto, preferencialmente com formalização da equipe, por meio de publicação no Diário Oficial.
3. Definição da logística do projeto (se haverá visitas técnicas para verificação in loco das atividades, se as entrevistas que serão realizadas serão presenciais ou virtuais, se o registro das informações será por meio de ferramenta de compartilhamento em nuvem, como o Google Drive, Teams, etc.).
4. Elaboração do cronograma de execução do projeto, com a definição dos responsáveis e datas previstas para as entregas.

2.2.2. PREPARAÇÃO (ETAPA 2)

Inicialmente, deve ser realizado um acordo com a alta gestão para que a mesma patrocine o projeto, pois o apoio do nível estratégico da organização é primordial para o sucesso do trabalho.

É necessário levar em consideração que um projeto como este, que entra em detalhes como formas de execução das atividades de uma área e necessidade de pessoal, pode gerar resistência por parte de gestores e servidores, por discutir os tempos gastos pelos servidores em suas atividades e principalmente pelo fato de envolver possíveis remanejamentos de pessoal.

É essencial que o nível estratégico apresente de forma clara, desde o início, os objetivos do projeto e sua importância para a instituição. Para tanto, recomenda-se que seja realizada uma apresentação inicial da metodologia e das premissas do trabalho para todos os gestores das unidades envolvidas, ou, se possível, para todos os servidores relacionados ao projeto, por meio de uma videoconferência ou reunião em espaço amplo, que permita a participação de um número significativo de pessoas.

Importante frisar que o patrocínio da alta direção é **fundamental** para a consolidação do projeto no órgão ou entidade.

Outra medida necessária é a designação de uma pessoa de confiança do gabinete, com visão sistêmica da instituição ou das áreas que se pretende dimensionar, que terá a função de reportar as dificuldades e questões mais complexas para a alta gestão e de participar de todas as etapas relacionadas ao projeto.

Recomenda-se que a equipe responsável pelo DFT seja composta, além do servidor indicado pelo gabinete, por membros da unidade de recursos humanos da instituição, uma vez que a temática do projeto envolve a área. Outra possibilidade é a composição da equipe com servidores da área de Assessoria Estratégica, por serem profissionais que, em geral, possuem uma visão mais ampla da instituição e conhecimento sobre os processos, projetos e programas do órgão/entidade.

Essa equipe também terá a responsabilidade pela guarda dos arquivos relacionados ao projeto e pela constante atualização dos mesmos, uma vez que o que se pretende não é somente a conclusão de um projeto de dimensionamento da força de trabalho

mas também que haja uma gestão contínua desse dimensionamento, para que a ferramenta continue gerando subsídios para decisões gerenciais a médio prazo.

É necessário que nesta equipe haja pelo menos um profissional com habilidade em *Excel*, pois será a ferramenta de referência do trabalho. É recomendável, também, que os profissionais sejam pessoas com perfil crítico e com bom raciocínio lógico, mas que também possuam boa comunicação verbal, uma vez que a discussão acerca das métricas exige não somente que a equipe seja capaz de pensar e criar fórmulas, como também conseguir a colaboração dos gestores durante as entrevistas, para obter informações importantes.

Uma **estratégia muito importante** para dar início a um projeto de DFT é a formulação de um **projeto-piloto**. Esse projeto piloto pode ser a elaboração de uma métrica para uma atividade, que será testada não para todas, mas somente para algumas unidades, a fim de verificar a compatibilidade da metodologia com os objetivos que a instituição pretende alcançar com um projeto dessa natureza. Esse piloto é útil, também, para que a equipe responsável pelo projeto se familiarize com a metodologia.

A Diretoria Central de Gestão da Força de Trabalho da SEPLAG poderá auxiliar na implantação desse projeto-piloto, dando o suporte técnico necessário para que a própria equipe da instituição se aproprie da metodologia e execute o projeto posteriormente.

2.2.3. IDENTIFICAÇÃO DAS MACROATIVIDADES DE UMA UNIDADE (ETAPA 3)

Essa etapa consiste em listar todas as macroatividades que podem existir no universo que está sendo dimensionado. Para tanto, o mais recomendável é utilizar como modelo unidades maiores, que executam mais tarefas, pois pode ser que nelas todas ou quase todas as atividades já sejam identificadas.

Foi utilizada a expressão “macroatividade” para deixar claro que não pretende-se dimensionar atividades menores como “etiquetar os pertences”, “verificar no aparelho de raio X se há algo suspeito nos pertences” e etc., mas sim listar a atividade “guarda de pertences” de uma forma mais genérica, pois do contrário estaríamos entrando em um nível de detalhamento típico da metodologia de MAP, citada anteriormente, que não condiz com a metodologia de métricas.

2.2.4. MAPEAMENTO DE QUAIS ATIVIDADES SÃO DESEMPENHADAS EM CADA UNIDADE (ETAPA 4)

Uma das macroatividades listadas em um dimensionamento dos hospitais da Fhemig, por exemplo, com certeza será a maternidade. Porém, podem haver hospitais da rede que não possuem maternidade. Portanto, do rol de atividades elencadas, é necessário que fique claro no levantamento quais atividades são desempenhadas em cada unidade.

Muitas vezes, a área administrativa central já possui essas informações detalhadas, mas, quando esse não for o caso, basta aplicar formulários em todas as unidades para fazer esse mapeamento.

2.2.5. REALIZAÇÃO DE VISITAS TÉCNICAS AS UNIDADES (ETAPA 5)

Conhecer a realidade do que está sendo objeto do projeto de dimensionamento da força de trabalho é muito importante para o seu desenvolvimento. Muitas vezes, pode ser pouco viável e até desnecessário que todas as unidades da instituição sejam visitadas, mas é importante que pelo menos as principais e/ou as mais específicas recebam visitas, para que a equipe responsável pelo projeto conheça

in loco como cada uma das atividades que serão dimensionadas funcionam na prática.

Importante destacar que essas visitas dificilmente vão possibilitar que a equipe tenha uma noção real da necessidade de pessoal para execução daquela atividade. Para entender realmente como uma atividade é desempenhada seria necessário um acompanhamento mais duradouro dos profissionais que a executam, durante vários dias, de forma estruturada, e utilizando estratégias que pudessem reduzir o impacto de possíveis intervenções/direcionamentos por parte do gestor da unidade ou dos próprios funcionários.

Ainda assim, esse contato da visita *in loco* dará à equipe uma noção das macroatividades que estão sendo dimensionadas, para que as discussões sobre a criação de cada uma das métricas já inicie em um estágio avançado, sem que eles tenham que perguntar sobre o que se trata e depois tentar imaginar como aquela atividade acontece no dia a dia.

Essas visitas preferencialmente devem ser realizadas em duplas ou em grupos pequenos porque uma única pessoa realizando a visita pode acabar perdendo informações importantes ou deixando de

anotar/registrar algo necessário. Além disso, possibilitará a troca de percepções sobre as atividades que estão sendo executadas, dificuldades identificadas, nível de colaboração e resistência, dentre outros pontos que possam contribuir para a condução do projeto.

2.2.6. CRIAÇÃO DAS MÉTRICAS (ETAPA 6)

A elaboração das métricas é, sem dúvidas, a etapa mais complexa e ao mesmo tempo mais importante de toda a metodologia.

A elaboração das métricas **sempre** deve ser realizada pela equipe responsável pelo projeto de DFT **em parceria com as áreas que detém o conhecimento sobre como cada atividade é realizada na prática.**

No DFT do Sistema Prisional da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública do Estado de Minas Gerais (SEJUSP/MG), por exemplo, todas as métricas das atividades de segurança foram construídas em parceria com os gestores do Departamento Penitenciário de Minas Gerais (DEPEM/MG), que conheciam profundamente como cada uma das macroatividades eram desempenhadas.

Importante mencionar que os gestores do DEPEM trabalhavam há anos na área e pertenciam à carreira que executa a

atividade, o que significa que já haviam trabalhado por muitos anos na execução e não somente na gestão. Ainda assim, em vários momentos, eles acionaram coordenadores ou equipe técnica responsável pelas atividades para sanar eventuais dúvidas e ter certeza de que as métricas que estavam sendo criadas condiziam com a realidade das unidades prisionais.

Da mesma forma, cada uma das métricas de atendimento psicossocial e das métricas da área de saúde do Sistema Prisional também foram criadas em parceria com os setores responsáveis.

A criação de métricas envolve discussões complexas sobre o volume de trabalho, o tempo gasto na execução de atividades e as especificidades que existem, portanto, é comum que a criação de uma métrica demande horas de discussão. Por isso, é essencial que haja um alinhamento entre todas as áreas envolvidas, para que a criação das métricas, que por si só já é uma tarefa desafiadora, não entre no campo dos interesses setoriais, em que área responsável pela atividade tenta superestimar os números, em uma tentativa de receber mais profissionais, por exemplo, enquanto a equipe responsável pelo projeto busca encontrar um ponto de equilíbrio.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas durante a criação de métricas é quando uma mesma macroatividade é realizada de formas muito diferentes em realidades distintas. Nesses casos, uma mesma métrica pode ter fórmulas diferentes para cenários diferentes como, por exemplo, unidades prisionais de segurança mínima e unidades prisionais de segurança máxima. Também pode acontecer de haver uma unidade totalmente específica, como um hospital judiciário, por exemplo, em que as fórmulas terão diferenciações em relação às métricas das demais unidades prisionais.

Outra dificuldade comum está relacionada à definição do número de faixas. No exemplo presente na **Seção 2.1.1** deste Guia foram definidas 5 faixas, conforme pode ser observado a seguir:

- Até 3000 itens: 1 profissional de nível superior (proporcional)
- De 3.001 a 6.000 itens: 1 profissional de nível superior (obrigatório) + 1 profissional de nível médio (proporcional)
- De 6.001 a 9.000 itens: 1 profissional de nível superior (obrigatório) + 1 profissional de nível superior (proporcional) + 1 profissional de nível médio (obrigatório)

- De 9.001 a 12.000 itens: 2 profissionais de nível superior (obrigatório) + 1 profissional de nível médio (obrigatório) + 1 profissional de nível médio (proporcional)
- Acima de 12.000 itens: 2 profissionais de nível superior (obrigatório) + 2 profissionais de nível médio (obrigatório)

Essas faixas foram definidas a partir da constatação, por parte da equipe da UEMG, por meio de entrevistas com técnicos da área de almoxarifado, de que 1 profissional de nível superior consegue ser responsável por até 3.000 itens. Uma vez que 3.000 foi estipulado como o quantitativo máximo que pode ficar sob os cuidados de um profissional, as outras faixas também foram calculadas seguindo essa progressão aritmética (de 3000 em 3000), com a ressalva de que a última faixa abarca qualquer situação em que há mais do que 12.000 itens de patrimônio, uma vez que a instituição considerou que em nenhum almoxarifado da UEMG seria necessário mais do que 4 profissionais e que nessa última faixa, por estar relacionadas a unidades necessariamente com mais de 12.000 itens, não haveria possibilidade de menos profissionais.

Conforme já destacado **Seção 2.1.1** é necessário ressaltar, mais uma vez, que foi definida uma proporcionalidade de profissionais de acordo com a demanda. Ou seja, em uma unidade em que há 4.000 itens patrimoniais não há motivo para alocar 2 servidores nessa atividade, já que o volume de trabalho seria proporcional à carga horária de 1 profissional e mais 0,33 da carga horária de outro, possibilitando que esse profissional de nível médio exerça o restante de sua jornada de trabalho no exercício de outras atividades.

Destaca-se que apesar do mais comum serem faixas construídas em progressão aritmética, em alguns casos o ganho marginal com um profissional não é linear. Um profissional da FUNED pode conseguir produzir 100 vacinas em um dia, mas isso não significa que 2 consigam necessariamente fazer 200, uma vez que eles podem ter que usar o mesmo maquinário. As faixas para esse caso poderiam ser as seguintes:

- Até 100 vacinas 1 Nível Superior (proporcional)
- De 101 a 160 vacinas: 1 Nível Superior (obrigatório) + 1 Nível Superior (proporcional)
- Acima de 160 vacinas: não há capacidade física para esse quantitativo.

Nesse exemplo, o máximo definido seria de 160 vacinas, pelo fato de não haver capacidade física para quantitativos superiores a esse. Essa informação deve constar no relatório, para que a alta gestão saiba que um acréscimo de maquinário poderia aumentar a produção.

É primordial que o raciocínio para a criação de cada métrica fique explícito no Relatório Final de DFT, citando legislações que foram utilizadas como base, se for o caso, e os parâmetros que foram adotados, apontando, inclusive, para esse tipo de limitação que às vezes decorre de questões relacionadas ao espaço físico ou maquinário.

2.2.7. VALIDAÇÃO DAS MÉTRICAS (ETAPA 7)

Após a construção das métricas em parceria com as áreas técnicas responsáveis pelas atividades, é necessário que essas métricas sejam validadas pelos gestores dessas áreas e pela alta gestão da instituição, de modo que haja um alinhamento entre o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional em relação aos parâmetros que estão sendo utilizados. Apesar de ser o nível operacional e às vezes tático que conhecem o dia a dia da execução das atividades, configura-se como responsabilidade do nível estratégico exercer um papel crítico nessa validação,

uma vez que pode haver uma certa tendência nas áreas técnicas em superestimar as métricas.

2.2.8. TESTE DAS MÉTRICAS (ETAPA 8)

Com as métricas criadas e validadas, a próxima tarefa é verificar quais informações são necessárias para aplicação dessas métricas. Essas informações podem ser desde o número de portarias em uma unidade prisional ou número de alunos em uma unidade acadêmica, até os turnos de funcionamento de uma biblioteca.

Após o levantamento de todas as informações que são necessárias, deve-se verificar quais delas já foram levantadas anteriormente pela área responsável ou que podem ser facilmente levantadas por meio de algum sistema, por exemplo. Aquelas informações que não estão atualizadas e que não são possíveis de se obter via sistema ou algum relatório devem ser colhidas de alguma outra forma, sendo que o mais recomendável para tanto é a utilização de formulários.

No formulário que a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública enviou para as unidades prisionais, por exemplo, foi perguntado para cada unidade prisional: “em quantos dias da semana ocorre visita dos familiares das pessoas privadas de liberdade?”, “quantos

visitantes, em média, são revistados por dia de visitação dos familiares na unidade prisional?” e “quantas salas/espacos individuais para revista a unidade possui?”. Essas informações foram necessárias para subsidiar parte da métrica “Revista Pessoal e Guarda de Pertences” que foi apresentada neste Guia na **Seção 2.1.2.**

Recomenda-se que para encaminhar o formulário para as unidades que estão sendo dimensionadas e também para compilar essas informações sejam utilizadas ferramentas específicas para esse tipo de pesquisa, como o *Google Forms*. Além disso, o formulário utilizado deve compor a documentação do relatório final do projeto de dimensionamento de força de trabalho, estando integralmente disposto nos anexos, de forma a explicitar quais perguntas foram utilizadas para o levantamento das informações.

Depois que todas as áreas/unidades tiverem preenchido o formulário, é necessário tabular essas informações em uma planilha, para que elas fiquem dispostas de maneira organizada e sejam facilmente acessadas, inclusive para caso de necessidade de correções futuras. Nessa tabela podem constar tanto informações extraídas do formulário aplicado quanto informações extraídas de outros meios, como sistemas ou registros, mas é importante que todas essas informações estejam elencadas em um só local, como será exemplificado abaixo.

Em geral, uma tabela dessa natureza vai conter muito mais informações do que as apresentadas na **Tabela 1**, sendo comum que sejam dezenas de colunas. Ainda assim, a tabela acima dá uma noção de como essas informações necessárias para a aplicação das métricas podem ficar dispostas.

Tabela 1 - Exemplo de tabela com informações levantadas

Unidade	Número de alunos	Número de Bibliotecas	Turnos das bibliotecas	Número de laboratórios	Turnos dos laboratórios	Número de itens de patrimônio
Unidade X	511	1	manhã e tarde	3	manhã e tarde	2731
Unidade Y	535	1	manhã, tarde e noite	3	manhã, tarde e noite	3820
Unidade Z	709	2	manhã e tarde	4	manhã e tarde	5055

No exemplo da **Tabela 1**, é possível utilizar o número de alunos para as métricas que dependem dessa variável como, por exemplo, uma métrica sobre número de profissionais necessários na secretaria acadêmica das unidades acadêmicas da Universidade do Estado de Minas Gerais.

Da mesma forma, o número de bibliotecas e os turnos de funcionamento serão utilizados na métrica relativa a gestão da biblioteca para calcular o número de bibliotecários e de técnicos necessários em cada unidade acadêmica, e assim por diante.

Supondo que a métrica relativa à gestão de biblioteca seja a seguinte:

Pequeno e médio porte:

Analista Universitário = 1 (obrigatório)

Técnico Universitário = n° de bibliotecas x turnos/2 (arredondar para cima)

Grande porte:

Analista Universitário = 1 (obrigatório)

Técnico Universitário = n° de bibliotecas x turnos (arredondar para cima)

E a distribuição entre portes seja a seguinte:

- Até 600 alunos – pequeno porte
- De 601 a 2.000 alunos – Médio Porte
- Acima de 2.000 alunos – Grande Porte

Nesse caso, o número de alunos, o número de bibliotecas e o número de turnos de funcionamento das bibliotecas afeta o quantitativo de profissionais necessários para a atividade:

- Na Unidade X serão necessários:

Analista Universitário = 1

Técnico Universitário = $1 \times 2/2 = 1$

- Na Unidade Y serão necessários:

Analista Universitário = 1

Técnico Universitário = $1 \times 3/2 = 1,5$ (arredondar para cima) = 2

- Na Unidade Z serão necessários:

Analista Universitário = 1

Técnico Universitário = $2 \times 2 = 4$

É necessário, portanto, que essa fórmula da métrica de gestão de biblioteca conste em uma planilha de Excel, que extraia os quantitativos da tabela que tem as informações dos formulários/ sistemas/ registros, já fazendo os cálculos e indicando o quantitativo necessário de Analistas Universitários e Técnicos Universitários para cada unidade acadêmica.

Dessa forma, se houver uma alteração no número de turnos de funcionamento da biblioteca de uma unidade acadêmica, basta alterar na tabela em que as informações necessárias para as métricas estão compiladas que o resultado na planilha com as fórmulas será atualizado automaticamente.

Aqui entra uma discussão importante em relação a esses quantitativos. Ao contrário da metodologia de Mapa de Atribuição por Produtos (MAP) apresentada no “Guia de Dimensionamento da Força de Trabalho - Utilizando a Metodologia MAP”, em que é obrigatório o desconto de tarefas não dimensionadas, fator geral de segurança, férias, feriados e taxa de licenças e absenteísmo para o cálculo do quantitativo necessário de profissionais, na metodologia de métricas a utilização de algumas dessas variáveis é possível, mas não obrigatória.

No caso do MAP, como busca-se listar as centenas de atividades de cada setor e muitas vezes não é possível mapear todas, entra o conceito de “tarefas não dimensionadas” que são aquelas muito difíceis de serem inseridas na ferramenta por diversas razões. Já o “fator geral de segurança” tem relação com a rotatividade ou perfil dos colaboradores do setor. Entende-se que esses conceitos não são aplicáveis para a metodologia de métricas, uma vez que a metodologia em questão não entra em pormenores de como cada microatividade é executada, como no caso do MAP.

Em relação às férias, feriados e índices de licenças/absenteísmo nada impede que um percentual relativo a esses períodos seja considerado no cálculo. Se chegou-se à conclusão de que são necessários 8 atendentes em uma Unidade de Atendimento, mas é sabido que, dos 264 dias úteis em média de um ano (22x12), cada um desses funcionários tem direito a 25 dias úteis de férias, é possível calcular que esses profissionais não estarão disponíveis em cerca de 10% dos dias. Sendo assim, basta multiplicar o resultado que tinha sido encontrado na métrica, que era de 8 profissionais, por 110% e encontrar que, para que em todos os dias úteis do ano hajam pelo menos 8 atendentes é necessário que a força de trabalho na verdade, seja de 8,8 colaboradores, desde que as escalas de

férias sejam bem organizadas. Esse mesmo raciocínio também pode ser utilizado para feriados/recessos e para taxa de licenças/absenteísmo.

É recomendável, portanto, que os cálculos do DFT sejam realizados nos dois cenários, considerando e não considerando esses descontos, de forma que fique a cargo da equipe de recursos humanos e da alta gestão da instituição avaliar como os resultados do projeto de DFT baseado em métricas serão interpretados.

2.2.9. COMPARAÇÃO COM FORÇA DE TRABALHO ATUAL (ETAPA 9)

Esta etapa envolve fazer uma comparação da força de trabalho dimensionada para cada unidade administrativa com a força de trabalho atual. Para tanto, é necessário que já tenha sido realizado um levantamento prévio da composição atual das equipes de cada unidade, discriminando, no mínimo, a carreira, mas contendo também informações como carga horária, área de atuação, dentre outras avaliadas como importantes para uma análise comparativa.

A seguir está apresentado um exemplo de uma tabela comparativa da força de trabalho atual com a força de trabalho dimensionada, com a discriminação somente por carreiras, da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais:

Tabela 2 - Exemplo de tabela comparativa total

Unidade	Carreira	Força de Trabalho Atual	DFT
Hospital A	Médico	50	55
	Analista de Gestão e Assistência à Saúde	12	16
	Profissional de Enfermagem	99	107
	Técnico Operacional de Saúde	43	45
	TOTAL	204	223

Na **Tabela 2**, é possível constatar que para que o Hospital A funcionasse plenamente haveria a necessidade de ampliação de 19 profissionais, sendo a maior parte delas na carreira de Profissional de Enfermagem. Ainda assim, em termos percentuais, é a carreira de Analista de Gestão e Assistência à Saúde que precisa ser olhada com mais atenção, pois apresenta o maior déficit.

Agora será apresentado um exemplo de uma tabela comparativa da força de trabalho atual com a força de trabalho dimensionada desse mesmo hospital, porém detalhando também a área de atuação dos Médicos, Analistas e Técnicos:

Tabela 3- Exemplo de tabela comparativa detalhada

Unidade	Carreira	Força de Trabalho Atual	DFT
Hospital A	Médico - Radiologista	4	8
	Médico - Ortopedista	8	8
	Médico - Cirurgião Geral	13	13
	Médico - Clínico	25	26
	Analista de Gestão e Assistência à Saúde - Farmaceutico	8	10
	Analista de Gestão e Assistência à Saúde - Fisioterapeuta respiratório	4	6
	Profissional de Enfermagem	99	107
	Técnico Operacional de Saúde - Técnico em Patologia Clínica	15	16
	Técnico Operacional de Saúde - Técnico de Informática	12	15
	Técnico Operacional de Saúde - Técnico em Radiologia	16	14
	TOTAL	204	223

Na **Tabela 3**, fica explícito que não basta fazer o provimento de mais Médicos para resolver a situação do Hospital A, eles precisam ser especificamente da área de Radiologia, que é onde encontra-se o déficit dentro da carreira em questão. Da

mesma forma, é possível verificar que mesmo se não houver possibilidade de aumentar a equipe do Hospital A, por questões legais ou orçamentárias, por exemplo, seria possível melhorar a distribuição da força de trabalho da carreira

de Técnico Operacional da Saúde, ao desligar 2 contratos de Técnico em Radiologia, que apresenta superávit de profissionais, e contratar 2 Técnicos de Informática.

Para finalizar esta seção, será apresentado um exemplo de tabela com uma possível distorção quando comparada a força de trabalho atual com a força de trabalho dimensionado no projeto de DFT:

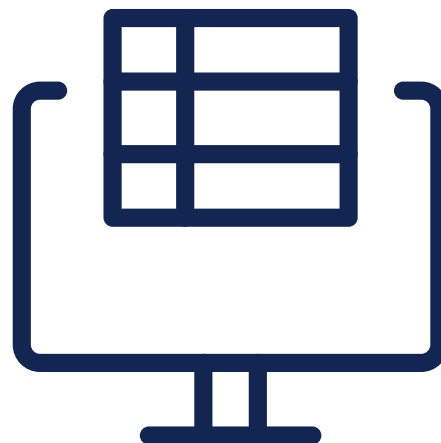


Tabela 3- Exemplo de tabela comparativa detalhada

Unidade	Carreira	Força de Trabalho Atual	DFT
Hospital B	Médico - Radiologista	2	4
	Médico - Ortopedista	3	4
	Médico - Clínico	12	11
	Analista de Gestão e Assistência à Saúde - Farmaceutico	3	3
	Analista de Gestão e Assistência à Saúde - Fisioterapeuta respiratório	3	15
	Profissional de Enfermagem	32	40
	Técnico Operacional de Saúde - Técnico em Patologia Clínica	4	6
	Técnico Operacional de Saúde - Técnico em Radiologia	3	2
	TOTAL	62	85

Na **Tabela 4**, duas situações chamam atenção:

1- A primeira é a do Médico Radiologista, em que foi verificado que seria necessário uma força de trabalho duas vezes maior para realmente dar conta da demanda do Hospital B. Uma vez que no Hospital A a situação foi a mesma, essa situação, provavelmente, significa que houve algum

equivoco na criação da métrica que mediu a necessidade desse tipo de profissional, pois é pouco provável que dois hospitais estejam funcionando com a metade da força de trabalho de uma área tão delicada. É claro que isso pode ter acontecido por uma falta de Médicos dessa área de formação no mercado, por exemplo, mas, ainda assim, é importante que nessas situações haja uma revisão da métrica criada.

2- A segunda situação que merece destaque é a do Fisioterapeuta Respiratório, uma vez que o dimensionamento apontou para uma necessidade de cinco vezes mais profissionais do que hoje o hospital possui em seus quadros. Esse também poderia ser um caso de equívoco na criação da métrica, uma vez que o déficit no Hospital A também é bastante considerável e, portanto, a métrica merece ser revisitada. Ainda assim, pelo déficit percentual no Hospital B ter ficado tão acima do Hospital A é quase certo que ocorreu algum engano na aplicação das métricas. A principal possibilidade é que a equipe do Hospital B que preencheu o formulário com o quantitativo de demandas por serviços do Fisioterapeuta Respiratório tenha superestimado esse número ou, então, cometido algum erro no preenchimento.

2.2.10. CORREÇÃO DE DISTORÇÕES (ETAPA 10)

Após a identificação de possíveis distorções no levantamento das informações por meio de formulário, é necessário mapear se as informações equivocadas foram encaminhadas somente por uma área ou se aconteceu com outras também.

Se o problema tiver sido somente com uma área, basta agendar uma conversa

com o gestor da área para explicar como deveria ter sido feito o preenchimento e encaminhar para nova coleta de informações. Porém, caso vários setores tiverem encontrado a mesma dificuldade, será necessário retificar a pergunta do formulário que gerou essa dificuldade e aplicar novamente para todas as áreas, mesmo naquelas que, em tese, não apresentaram dificuldades, uma vez que a nova redação da pergunta pode alterar o entendimento sobre o que se deseja e, com isso, alterar as respostas de maneira geral. Todavia, não é necessário reaplicar o questionário como um todo, somente a pergunta ou perguntas que tiverem gerado algum tipo de dificuldade.

Já se for identificado que as distorções estavam relacionadas à alguma métrica, é necessário que a mesma seja reestruturada, por meio de reuniões com a área técnica responsável, a fim de se criar uma nova métrica que traduza melhor a realidade da execução daquela atividade. Se as informações necessárias para utilização na nova métrica elaborada já tiverem sido colhidas por meio de formulário, não é necessário aplicar novamente. Porém, caso sejam necessárias novas informações deve-se reaplicar o formulário, somente com as perguntas necessárias para utilização nessa nova métrica.

2.2.11. VALIDAÇÃO DAS MÉTRICAS CORRIGIDAS (ETAPA 11)

Caso tenham sido realizadas modificações em alguma métrica, ela deve ser revalidada pelos gestores das áreas técnicas relacionadas e pela alta gestão da instituição, para que não se crie uma expectativa sobre a métrica e somente no relatório final haja ciência de que ocorreram alterações.

2.2.12. APLICAÇÃO DAS MÉTRICAS JÁ CORRIGIDAS E VALIDADAS (ETAPA 12)

Quando tudo estiver correto, a planilha com as métricas (fórmulas) deve estar interligada com a planilha em que constam as informações compiladas do que foi levantado via formulário/ sistemas/ registros, de forma a apresentar os resultados quantitativos finais do DFT.

2.2.13. ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL (ETAPA 13)

Todas as informações sobre o projeto de dimensionamento de força de trabalho baseado em métricas devem ser apresentadas em um relatório final que deve ter, no mínimo, a seguinte estrutura:

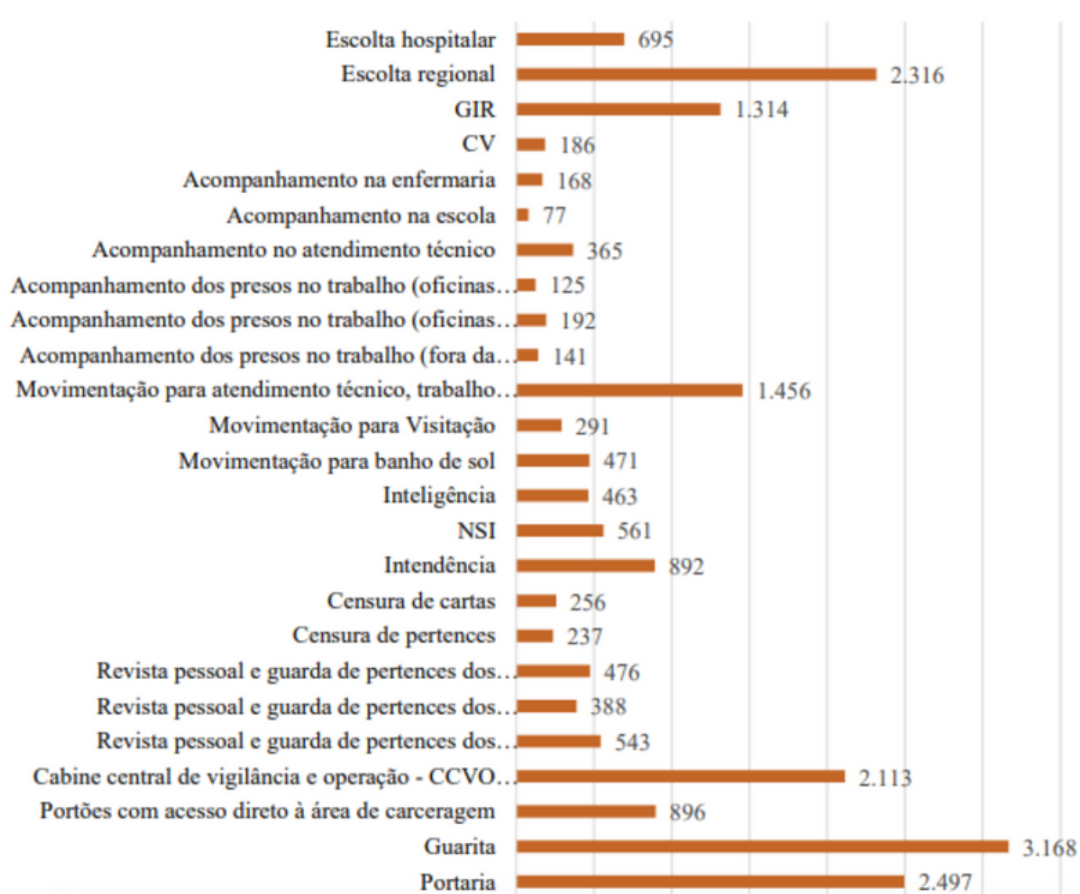
1- Introdução: deve constar o objetivo do projeto, a equipe responsável pelo projeto e os setores que auxiliaram na construção das métricas. Também devem constar as

áreas/ atividades que foram dimensionadas e as que porventura não foram (explicando os motivos), as decisões que tiveram que ser tomadas ao longo do projeto e os critérios que foram adotados para tomada dessas decisões.

2- Métricas: devem constar cada uma das métricas que foram elaboradas, sendo que, antes de cada uma delas, é necessário que haja uma breve explicação sobre o que é a atividade e como ela é executada e, principalmente, uma explicação detalhada do raciocínio utilizado para a criação daquela métrica. Se houver alguma observação importante em relação a alguma métrica, essa informação precisa estar junto da métrica em questão.

3- Resultados quantitativos do DFT: é importante apresentar os resultados quantitativos com tabelas que apresentem: **a)** a força de trabalho necessária na instituição como um todo; **b)** a força de trabalho necessária para cada métrica criada, na instituição como um todo; **c)** a força de trabalho necessária para cada área/ setor. É importante sempre comparar os resultados do dimensionamento com a força de trabalho atual para identificar onde estão os déficits e superávits de pessoal. É possível que além das tabelas também sejam utilizados gráficos, para ilustrar os resultados, como no exemplo a seguir:

Imagem 1 - Exemplo de Gráfico que apresenta o resultado quantitativo de um projeto de DFT



Fonte: Protocolo de Dimensionamento de força de trabalho das Unidades Prisionais do Estado de Minas Gerais – versão 2.1

4- Informações qualitativas do DFT: ao longo de um projeto de dimensionamento de força de trabalho muitas informações importantes são levantadas, mesmo que indiretamente. Essas informações devem constar no relatório final. É comum, por exemplo, que na etapa de criação das métricas a área responsável pelas atividades relate que é necessário haver uma modernização da forma como a atividade é feita. Nas informações colhidas por meio do formulário também

podem ser identificadas necessidades de intervenção, como em unidades prisionais que apontaram que não possuem circuito fechado de televisão. Por fim, o próprio resultado do DFT traz muitas informações relevantes para a alta gestão, como quais são as atividades que mais demandam força de trabalho, para as quais pode haver um esforço de redesenho de processos, e quais setores apresentam um maior déficit de pessoal, pois são aqueles para os quais a gestão terá que olhar com mais atenção.

5- Considerações finais: na última seção do relatório final é necessário que fique claro se a metodologia utilizada foi suficiente para fazer o dimensionamento de todas as áreas que foram definidas inicialmente como escopo do projeto, além de pontos de atenção que ainda precisam ser revistos, propostas sobre possibilidades de modernização de processos e correções de distorções, recomendações sobre gestão do dimensionamento de força de trabalho e outras informações que forem consideradas relevantes.



3. CONCLUSÃO

Os resultados de um dimensionamento da força de trabalho podem ser utilizados pela instituição para diversos fins, quais sejam:

1) Identificar possibilidades de modernização/ utilização de tecnologia para ganho de eficiência: Ao identificar quais são as atividades que, proporcionalmente, mais demandam força de trabalho, a instituição pode focar seus esforços em mapear possibilidades de utilização de tecnologia e/ou modernização de processos a fim de reduzir a necessidade de mão de obra na atividade de revista pessoal e guarda de pertences.

Outro exemplo é que a adoção de audiências virtuais poderia reduzir drasticamente a mão de obra de Agentes Penitenciários que precisavam fazer escolta dos indivíduos privados de liberdade para as audiências.

2) Identificar atividades que estão sendo realizadas por profissionais com formação não condizente com a atribuição, para que possa haver uma correção: Nas métricas, deve ser explicitado qual tipo de profissional deve executar cada atividade, de forma que seja possível detectar possíveis desvios de função que precisam ser revistos. Como exemplos pode-se citar professores

atuando como responsáveis pela manutenção de laboratórios ou servidores de nível médio realizando atividades típicas de nível superior.

3) Subsidiar reorganização interna da força de trabalho: o resultado do DFT aponta para a real necessidade de mão de obra em uma instituição ou em áreas dessa instituição, de forma que é possível identificar se há déficit de força de trabalho ou se a força de trabalho atual é suficiente para o desenvolvimento adequado de todas as atividades.

Caso seja identificado que a força de trabalho é suficiente, mas ainda assim haja uma percepção por parte de muitos gestores de que há sobrecarga de trabalho ou impossibilidade de realizar certas tarefas por falta de pessoal, esse é o momento em que o DFT deve ser utilizado para verificar possibilidades de reorganização interna da mão de obra, de forma que áreas mais deficitárias recebam profissionais de outros setores com superávit de pessoal.

4) Subsidiar pedidos de incremento de força de trabalho: se o resultado do DFT demonstrar que há um déficit de pessoal na instituição isso pode ser utilizado para subsidiar um pedido de concurso público, de contratação temporária ou até mesmo

de alocação de profissionais de carreiras transversais, por exemplo, havendo a clareza sobre quais carreiras e área de formação são mais necessárias e quais áreas devem ser contempladas.

O dimensionamento da força de trabalho deve ser entendido como uma necessidade contínua e, portanto, é essencial que haja uma gestão constante desse dimensionamento, observando os seguintes pontos:

- Se a execução de alguma atividade mudar, seja por alteração em competências de áreas ou por redesenho de processo/incorporação de novas tecnologias, a métrica deve ser modificada para retratar a nova realidade.
- Se a estrutura física de alguma unidade mudar ou houver planos para que haja essa mudança, e a questão da estrutura física for parâmetro para alguma métrica, é necessário que essa métrica seja aplicada novamente nessa unidade, com o objetivo de verificar o que essa mudança de estrutura vai implicar em termos de necessidade de pessoal.

- Se houver mudança de diretrizes de Governo em relação a alguma questão que afete as métricas, elas podem ser reestruturadas de forma a se adequar a essa nova realidade. Por exemplo, se a SEJUSP decidir que a segurança nas unidades socioeducativas deve ser menos rígida, porque isso de alguma forma poderia facilitar a ressocialização dos menores acautelados, pode ser necessário fazer uma revisão nas métricas de segurança para seguir essa nova lógica.

Enfim, conduzir um projeto de DFT demanda patrocínio da alta gestão da instituição, planejamento, equipe dedicada e envolvimento de todos os atores necessários à sua execução. Assim, é importante haver uma análise prévia do contexto e do momento adequado para a implementação desse tipo de projeto, para que os resultados pretendidos sejam alcançados e contribuam efetivamente para a gestão da instituição.

Que este Guia sirva de base para o início dos trabalhos em cada órgão/entidade interessado em aplicar a metodologia de métricas!

