



Projeto:

## Dimensionamento da Força de Trabalho

Etapa:

## Sensibilização e Oficina para a Coleta do MAP

a gente entende de gente. a gente entende de rh.



GOVERNO DO  
ESTADO DO ACRE

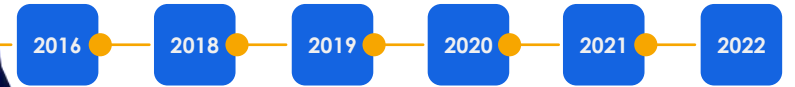


# A Leme Consultoria, há quase 30 anos no mercado

leva o seu propósito de transformar a performance de pessoas e das organizações com **competência, sustentabilidade e de forma humanizada**

**Rogério Leme**  
CEO e founder da Leme Consultoria  
Autor, Palestrante e Consultor

Publicações de **Rogério Leme** e Consultores da Leme Consultoria



a gente entende de gente. a gente entende de rh.

Seis vezes Top of Mind na categoria Consultoria de RH



## Walas Júnior

Consultor de Gestão e Estratégia, atuando a mais de 4 anos em todos os subsistemas da área de Gestão Estratégica, com especialidade em Gestão do Desempenho, GDFT, Remuneração Estratégica e Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS).

Possui MBA em Gestão de Pessoas e Projetos, além de graduação em Gestão Financeira e formação em andamento em Administração pela UFRRJ.



## Gabriela Tavares

Consultora de Gestão e Estratégia, Economista pela Universidade Federal Fluminense, atuando de forma abrangente em todos os subsistemas da área de Gestão Estratégica, com foco em Pesquisa de Remuneração, GDFT, Remuneração Estratégica e Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS).

Experiência na elaboração e implementação de soluções personalizadas que apoiam as organizações na melhoria de seus modelos de gestão.



a gente entende de gente. a gente entende de rh.

# Etapas para efetuar o preenchimento: técnica e sistema



## Etapas Para a Coleta dos Dados do DFT



**Quadro Atual**



**Produto e  
Atribuições**



**Parâmetros  
de  
Produtividade  
e Demanda**



**Percentual de  
Execução  
das  
Atividades**



**Rateio dos  
Cargos**



**Competências  
Técnicas**

## Etapas Para a Coleta dos Dados do DFT



**Quadro Atual**



**Produto e  
Atribuições**



**Parâmetros  
de  
Produtividade  
e Demanda**



**Percentual de  
Execução  
das  
Atividades**



**Rateio dos  
Cargos**



**Competências  
Técnicas**



## Quadro Atual

- Informar o quadro de servidores que atuam na área **efetivamente**
- Não é a composição da lotação na folha de pagamento.
- Não importa o vínculo: servidor, estagiário, terceirizado, comissionado, cedido, etc. **Todos devem constar no quadro atual.**
- Não considerar afastados: **se não puder contar com a pessoas por mais de 6 meses.**
- **Aposentadoria:** considerar somente servidores que não pretendem estar na secretaria nos próximos 2 anos.

Quadro Atual x

+ Adicionar Cargo

+ Editar Estágio

Mostrar 10 por página

Pesquisar:

Cargo	Hrs Semana	Qtd Pessoas	Aposentadoria	Ações
ADMINISTRADOR	40	1		 
AGENTE ADMINISTRATIVO	40	3	1	 
AGENTE ADMINISTRATIVO AUXILIAR	40	1		 
DIRETOR/CHEFE E DEMAIS GESTORES	40	1		 
ESTAGIÁRIO	30	2		 

Mostrando de 1 até 5 de 5 registros

Anterior 1 Próximo

Quantidade de Estagiários: 0

## Etapas Para a Coleta dos Dados do DFT



Quadro Atual



**Produto e  
Atribuições**



Parâmetros  
de  
Produtividade  
e Demanda



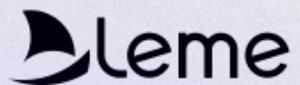
Percentual de  
Execução  
das  
Atividades



Rateio dos  
Cargos



Competências  
Técnicas



# Quais os Produtos que devem constar no MAP?



## Produtos Realizado



Realizado na  
Totalidade



Realizado  
Parcialmente



Faço, mas não  
deveria estar  
fazendo

## Produtos Não é Realizado



Temos o  
Conhecimento  
das Atribuições



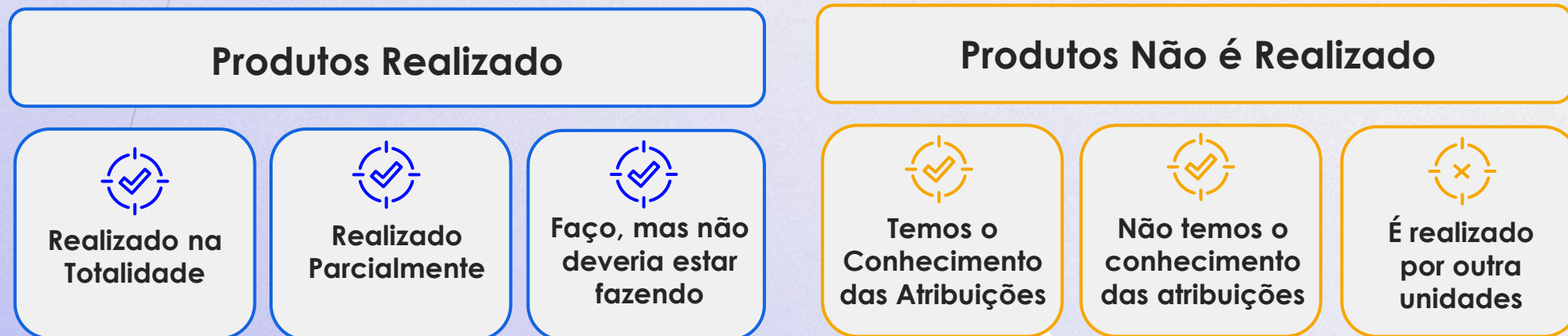
Não temos o  
conhecimento  
das atribuições



É realizado  
por outra  
unidades

Produtos são rotinas, são processos.  
Projetos não devem ser evidenciados  
como produtos.

## Quais os Produtos que devem constar no MAP?



### Técnica DFT por Atribuições

Produto	Atribuição
Produto X	Atividade 1
	Atividade 2
	Atividade 3

Especificar Produto e Atribuições normalmente

### Técnica DFT por Produto

Produto	Atribuição
Produto X	Executar Produto X

Registrar o Produto e apenas uma atribuição de execução do produto.



## Produtos e Atribuições



Como registrar outras atividades de rotina, como arquivo, reuniões imprevistas, ausência por treinamentos, atrasos, responder e-mail, feriados, férias, faltas, etc?

Todos esses parâmetros serão considerados nas **'Horas Não Dedicadas às Atividades do MAP'** e não devem ser registrados para não haver duplicidade.

## Etapas Para a Coleta dos Dados do DFT



Quadro Atual



Produto e  
Atribuições



Parâmetros  
de  
Produtividade  
e Demanda



Percentual de  
Execução  
das  
Atividades



Rateio dos  
Cargos



Competências  
Técnicas

## Parâmetros de Produtividade e Demanda

T.U.P. – Tempo Unitário Padrão - **Algumas considerações:**

**Atividade: Fazer relatório de Capacitação**  
**TUP: 60 minutos**

Início da Atividade: 9:00.  
Previsão de finalização: 10:00.

Porém, ocorrem várias interrupções e a atividade é concluída as 16:00.

TUP = 60 minutos





## Parâmetros de Produtividade e Demanda

T.U.P. – Tempo Unitário Padrão - **Algumas considerações:**

Se uma mesa é transportada do ponto A para o ponto B por apenas um servidor, em **5 minutos, o TUP é de 5 minutos.**

Mas, se ela for transportada por dois servidores ao mesmo tempo também em **5 minutos, o TUP é de 10 minutos.** (2 servidores x 5 minutos cada).



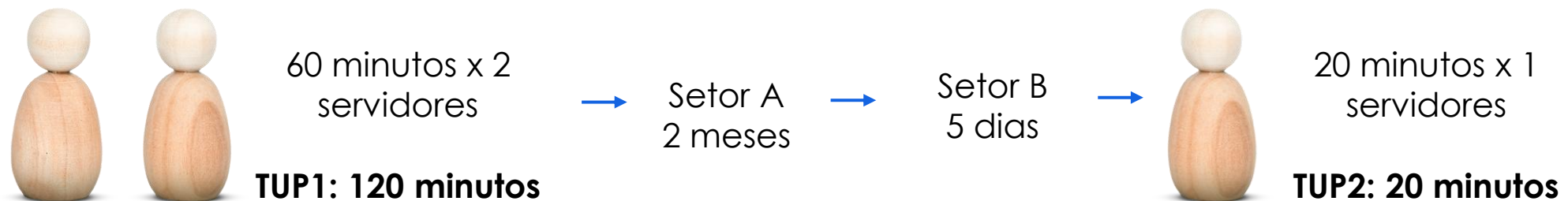
## Parâmetros de Produtividade e Demanda

T.U.P. – Tempo Unitário Padrão - **Algumas considerações:**

T.U.P. é o tempo de execução da atividade na sua unidade.

Se saiu da sua unidade e depois voltou, faça como um taxímetro: cada vez que entrar na unidade, contar o tempo e cada vez que sair da unidade, interromper.

T.U.P. é o tempo de execução da atividade, **não é o prazo de entrega.**



$$TUP = TUP1 + TUP2$$

$$TUP = 120 + 20$$

$$TUP = 140$$

## Parâmetros de Produtividade e Demanda

T.U.P. – Tempo Unitário Padrão - **Algumas considerações:**

- A. Se nunca mediu**, tudo bem. É normal.  
**Precisamos construir um ponto de partida.** O TUP será uma estimativa.  
Portanto, busque a informação com quem executa.
  
- B. Pessoas executam atividades em tempos diferentes, sim.**  
Deve ser considerado o tempo de referência ideal, que represente uma produtividade adequada.  
Não utilizar pela média da equipe.  
Considerar o tempo que é necessário para um servidor com experiência no cargo, dentro das condições normais de trabalho, ou seja, sem pressa, mas sendo produtivo



## Parâmetros de Produtividade e Demanda

T.U.P. – Tempo Unitário Padrão - **Algumas considerações:**

### Quanto tempo leva para preparar um relatório?

Ih... Depende... Tem processo que é rápido, outros são demorados...

Usar a técnica de **TUP com Variação por Complexidade**



## Parâmetros de Produtividade e Demanda

T.U.P. – Tempo Unitário Padrão - **Algumas considerações:**

### TUP com variação por Complexidade

**TUP por complexidade** é usado quando suas demandas em determinadas atividades oscilam muito, sem um padrão de tempo devido a diferentes complexidades.







# Anote essas importantes dicas para preparar levantar os dados do Dimensionamento



## Caso 1: “A atividade é demanda 2 ou 3 vezes por semana.”

Aumente a frequência de observação.  
Quanto maior for a frequência de observação é melhor para evitar distorções.

Motivo:

- 3 vezes por semana = **144 vezes ao ano**
- 9 vezes ao mês = **108 vezes ao ano**



## Caso 2: “Leva uns 7 minutos para fazer. Coloca 10!”

Quando a frequência é pequena, não tem tanto impacto, mas quando a frequência é grande o impacto na carga horária é enorme.

Exemplo:

Expedição de mandatos:

- 18 minutos x 8.000 por mês = **2.400 horas/mês**
- **Arredondando** para 20 minutos x 8.000 por mês = **2.667 horas/mês**



## Caso 3: Quando a referência de produtividade em “dias”

“Leva 1 dia para fazer”

“Leva 3 dias para fazer”

“Dá para fazer 2 por dia”

Neste caso, para uma jornada de 7 horas diárias, utilizar a seguinte referência de tempo:

1 dia 320 minutos dedicados ao MAP

½ dia: 160 minutos dedicados ao MAP

Justificativa:

Quando usamos a referência em dia, automaticamente as interrupções diárias já são consideradas e elas não podem entrar no cálculo.

***Ref. Produtividade em Dias***

***= Jornada Diária – Interrupções – Tarefas Não Dimensionadas***



## Caso 4: “Não conheço os detalhes das atribuições, pois ainda não fazemos”

Lançar na primeira Atribuição do produto a Estimativa de tempo por uma frequência (ano, mês, etc)

**Produto:** Auditoria do Orçamento das Áreas

**Atribuição:** Realizar a auditoria no orçamento das áreas

TUP: 80 horas = 4.800 minutos

Demanda: 2

Frequência: Semestre

**Esta é a Técnica de DFT por Produto.**



## Caso 5: “Não dá para o TUP ser em horas?”

“A atividade é um lançamento que leva 20 segundos.”

O TUP deve ser lançado em minutos e décimo de minutos.

Caso seja em horas, multiplique por 60 min, que é a quantidade de minutos em uma hora:

$$\mathbf{2 \text{ horas} = 2 \times 60 \text{ min} = 120 \text{ min}}$$

Caso seja em segundo, divida por 60 segundos, que é a quantidade de segundos em um minuto:

$$\mathbf{20 \text{ segundos} = 20 / 60 \text{ segundos} = 0,33 \text{ min}}$$



## Caso 6: Deslocamentos

Produto	Atribuição (Atividades para gerar o produto)	Tempo Unitário Padrão (minutos) Tempo que 1 pessoa levaria para fazer sozinha a atribuição, sem ser interrompida	Demanda Volume Quantidade de vezes que é necessária fazer a atividade (demanda do setor)	Frequência É a frequência que a atividade é demandada de ser executada
Deslocamento	Local A	120,00	46	Mensal
	Local B	480,00	1	Semestral
	Local C	960,00	1	Anual

- Crie um novo produto “Deslocamento”;
- Nas atribuições, especifique o local do deslocamento;
- Em TUP, informar o tempo de viagem, considerando o trajeto ida e volta da base;
- Informe a Demanda multiplicando o número de viagens pelo número de servidores que viajam. Por exemplo, para o “Local A”, se 2 servidores fizerem 3 viagens e outros 5 fizerem 8 viagens, informe  $(2 \times 3) + (5 \times 8) = 46$ ;
- Informar a Frequência em que ocorre o deslocamento.

## Caso 7: Rituais Organizacionais, Comitês, Atividades Especiais

Produto	Atribuição (Atividades para gerar o produto)	Tempo Unitário Padrão (minutos) Tempo que 1 pessoa levaria para fazer sozinha a atribuição, sem ser interrompida	Demanda Volume Quantidade de vezes que é necessária para fazer a atividade (demanda do setor)	Frequência É a frequência que a atividade é demandada de ser executada
Atividades Especiais	Comitê de Ética	120,00	1	Mensal
	Comitê de Licitação	60,00	1	Semanal
	Reunião de Alinhamento com a Equipe	30,00	12	Semanal
	Participação em congressos	300,00	5	Anual

- Crie um novo produto “Atividades Especiais”;
- Nas atribuições, especifique o qual(is) é(são) a atividade especial;
- Em TUP, informar o tempo que leva a atividade;
- Informe a demanda multiplicando o número de vezes que a atividade ocorre pelo número de servidores envolvidos na atividade. Por exemplo, a “Reunião de Alinhamento com Equipe” ocorre duas vezes por semana e participam 6 servidores. Informe  $(2 \times 6) = 12$ ;
- Informar a Frequência em que ocorre a atividade

## Caso 8: Participação em Projetos

Produto	Atribuição (Atividades para gerar o produto)	Tempo Unitário Padrão (minutos) Tempo que 1 pessoa levaria para fazer sozinha a atribuição, sem ser interrompida	Demanda Volume Quantidade de vezes que é necessária fazer a atividade (demanda do setor)	Frequência É a frequência que a atividade é demandada de ser executada
Projetos da Unidade	Servidor A	180,00	1	Semanal
	Servidor B	380,00	2	Mensal
	Servidor C	240,00	1	Semanal

- Crie um novo produto “Projetos da Unidade”;
- Nas tarefas, faça referência ao servidor que está ausente para participar do projeto (Servidor A, Servidor B, Servidor C, etc.)
- Em TUP, informe o tempo de ausência do servidor para participar dos projetos da área;
- Informar a Frequência em que ocorre a atividade.
- Você pode também especificar projeto por projeto, embora essa ação demandará uma atualização quando o projeto terminar.
- Outra opção é especificar uma média geral do time para os projetos da área em um determinado tempo.

## Caso 9: Atividades plurianuais



“Tem uma atividade que leva 5 dias, com uma pessoa dedicada, porém, ela ocorre a cada 2 anos. Como lançar?”

Nesse caso deve ser dividido os parâmetros pela quantidade de anos.

Exemplo: a Atividade leva 1.600 minutos (5 dias x 320), mas é executada a cada 2 anos. Lançar:

TUP: 800 minutos

Demanda: 1

Frequência: Anual

## Etapas Para a Coleta dos Dados do DFT



Quadro Atual



Produto e  
Atribuições



Parâmetros  
de  
Produtividade  
e Demanda



Percentual de  
Execução  
das  
Atividades



Rateio dos  
Cargos



Competências  
Técnicas

4



## Percentual de Execução das Atividades

Especificar quanto é executado **Hoje** em relação à **Demanda Informada**.

Tempo Unitário Padrão (minutos) Tempo que 1 pessoa levaria para fazer sozinha a atribuição, sem ser interrompida	Demanda Volume Quantidade de vezes que é necessária para fazer a atividade (demanda do setor)	Frequência É a frequência que a atividade é demandada de ser executada	Percentual Execução Atual da Atividade
120,00	1	Anual	100
360,00	2	Anual	100
1200,00	1	Anual	100
600,00	1	Anual	100
60,00	3	Anual	100
120,00	8	Anual	100
30,00	50	Anual	70
240,00	4	Anual	100
2400,00	1	Anual	100
1200,00	1	Anual	100
600,00	1	Anual	100
60,00	3	Anual	100

$$\text{Percentual de Execução Atual} = \frac{\text{Quanto é Executado Hoje}}{\text{Demanda Projetada}} \times 100$$

Exemplo	Demanda Atual	Demanda Projetada	Quanto é executado hoje	Percentual de Execução Atual
Caso 1	100	100	100	100%
Caso 2	100	100	80	80%
Caso 3	100	120	100	83%
Caso 4	100	120	80	66%
Caso 5	100	100	0	0%

## Caso Especial de Percentual de Execução das Atividades

Existem situações em que **a demanda da tarefa é atendida, porém, para atender o volume, a atividade é realizada em menor tempo**, pois o servidor está **sob pressão**, ou seja, abaixo do TUP informado considerado ideal.

Nessas situações, podemos estar **comprometendo a qualidade** de execução das tarefas, gerando **riscos** ou **estresse** e afetando a **qualidade de vida** do servidor no trabalho.

Nestes casos também **é necessário ajustar o Percentual de Execução Atual**.

Exemplos	TUP	Tempo Realizado	Percentual de Execução Atual
Caso 1	60	45	75%
Caso 2	10	5	50%

$$\text{Percentual de Execução Atual} = \frac{\text{Tempo Realizado}}{\text{TUP}} \times 100$$

## Etapas Para a Coleta dos Dados do DFT



Quadro Atual



Produto e  
Atribuições



Parâmetros  
de  
Produtividade  
e Demanda



Percentual de  
Execução  
das  
Atividades



Rateio dos  
Cargos



Competências  
Técnicas

5

## Rateio de Cargos

Especificar o cargo que deve executar cada uma da(s) atividade(s) que foi informada.



### Importante:

- Não é quem executa hoje! É quem deveria/poderia executar, com qualidade e com o menor custo para o estado;
- **Pode haver mais de um profissional** por atividade, devendo ser feito o rateio em percentual entre os cargos;
- O rateio **não deve ser realizado** para: comissionados, terceirizados, gestores e cedidos;
- O rateio **pode ser realizado** para estagiários, porém é necessário cuidado nesse rateio, para não colocar atividades complexas que deveriam ser de cargos efetivos.

## Etapas Para a Coleta dos Dados do DFT



Quadro Atual



Produto e  
Atribuições



Parâmetros  
de  
Produtividade  
e Demanda



Percentual de  
Execução  
das  
Atividades



Rateio dos  
Cargos



Competências  
Técnicas

7



## Competências Técnicas

FAMÍLIA	COMPETÊNCIA TÉCNICA
Softwares comerciais	Autocad, Excel, MS Project, Power Bi, Power Point, Canva, Photoshop, etc.
Softwares internos	Sistemas de Gestão de Recursos Humanos, Sistema SEI, etc.
Legislação	Legislação de Licitação e Contratos, Legislação Orçamentária, etc.
Conceitos ou Metodologias	Técnica de Atendimento à Sociedade, Gestão de Projetos, Gestão de Pessoas, Metodologias Ágeis, etc.
Idioma	Inglês, espanhol, etc.
Processo ou etapa de Processo	Gestão de Fluxo de Caixa, Leitura e Interpretação de Processos, Processo de Licitação, etc.

As famílias podem ajudar muito, funcionando como uma espécie de Check List para a definição de Competências.

Pergunte a você mesmo: quais são as Competências da Família X, que são imprescindíveis para que eu faça esta atribuição?



a gente entende de gente. a gente entende de rh.

# Check-Point: Dúvidas?



# Finalização do Preenchimento Como informar a Consultoria?





## Informando a finalização do seu trabalho

Após a Finalização do Preenchimento do MAP, será necessário **indicar que seu trabalho foi finalizado.**

Para isso, acesse o link do formulário abaixo, indicando sua Gerência e Coordenação para que possamos localizá-lo.

[🔗 https://forms.gle/odHGKP2DRjQBWP6Q8](https://forms.gle/odHGKP2DRjQBWP6Q8)





## Informando a finalização do seu trabalho

O link anterior também está sinalizado na sua **página de usuário do Galera**:



RL Rogerio Leme

Notícias



GOVERNO DO  
ESTADO DO ACRE

**Informe aqui a Conclusão do Preenchimento do MAP**

20 de janeiro de 2026 às 13:40



Mural do colaborador

RL

Rogerio Leme

Nenhum email cadastrado



a gente entende de gente. a gente entende de rh.

# Página Leme Connect




Ao acessar o link, você encontrará uma página com os slides da apresentação e o acesso ao sistema. Além de ter acesso às próximas etapas no nosso processo de construção e validação do MAP.


**Link de Acesso:**

<https://connect.lemeconsultoria.com.br/sead-ac-coleta-de-map-dft/>



QR Code para  
Acessar a Página com  
os Materiais

 Materiais da Oficina - Slides

 Acesse seu MAP aqui!



Resumo de Expectativas:

## Cronograma e próximos passos



06/04 a 10/04

Plantão de Dúvidas para coleta dos MAPs

Quem: Gestores e Consultoria



13/04 a 15/05

Validação Individual de até 2h para Cada Unidade mapeada.

Quem: Gestores e Consultoria

24/04/2026

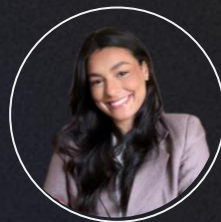
Data Final para você entrar com seus dados no sistema

Quem: Gestores



A gente entende  
de gente

A gente entende  
de RH



## GABRIELA TAVARES

WORKFORCE AND CAREERS ADVISOR

[gabriela.tavares@lemeconsultoria.com.br](mailto:gabriela.tavares@lemeconsultoria.com.br)

Cel: (11) 94370-7402



## WALAS JÚNIOR

WORKFORCE AND CAREERS ADVISOR

[walas.junior@lemeconsultoria.com.br](mailto:walas.junior@lemeconsultoria.com.br)

Cel: (11) 98817-4429

Leme Consultoria em Gestão de RH Ltda

[lemeconsultoria.com.br](http://lemeconsultoria.com.br)

(11) 4401-1807

