



Projeto:

Dimensionamento da Força de Trabalho

Etapa:

Sensibilização e Oficina para a Coleta do MAP



GOVERNO DO
ESTADO DO ACRE

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

Lista de
Presença





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.

Sensibilização sobre o **Dimensionamento da Força de Trabalho**

Por que este **projeto** está sendo **realizado**?

O trabalho nas secretarias do Estado do Acre vem se tornando cada vez mais **complexo**, as **demandas aumentaram**, assim como as **responsabilidades** e a **pressão por resultados**.

Nem sempre o **volume real de trabalho** aparece nos relatórios formais, muitas **atividades**, **esforços** e **decisões** ficam invisíveis no planejamento.

Para **planejar melhor**, é preciso compreender a **realidade do trabalho** como ela acontece no dia a dia



Sensibilização sobre o **Dimensionamento da Força de Trabalho**

Entender o trabalho real para **planejar melhor!**

Ninguém conhece melhor o trabalho do que **você** que o **executa diariamente** e são a **principal fonte** de informação do projeto.

A sua participação permite: dar visibilidade ao **trabalho real**, registrar **dificuldades e gargalos** e reconhecer o **esforço** por trás das entregas.

Quanto mais precisas as informações, melhores serão o **planejamento** e as **decisões futuras**.





Perguntas Essenciais sobre o

Dimensionamento da Força de Trabalho - DFT

1 **Quantas pessoas eu preciso na minha equipe**, essa quantidade de pessoas é suficiente? São pessoal devidamente capacitadas?

2 **Como eu explico isso**, para as pessoas que não estão no meu dia a dia?

3 **Como dar segurança para os tomadores de decisão** quanto à investimentos em aumento de minha equipe?

4 **Como ter certeza que não estou sendo influenciado** por faltas, atrasos e baixos desempenhos?



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

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

+ 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



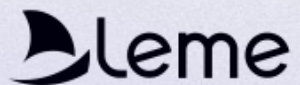
Percentual de
Execução
das
Atividades



Rateio dos
Cargos



Competências
Técnicas



Quais os Produtos que devem constar no MAP?



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

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?





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





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 às 16:00.

TUP = 60 minutos





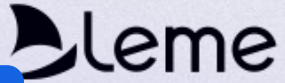
Parâmetros de Produtividade e Demanda

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).





3

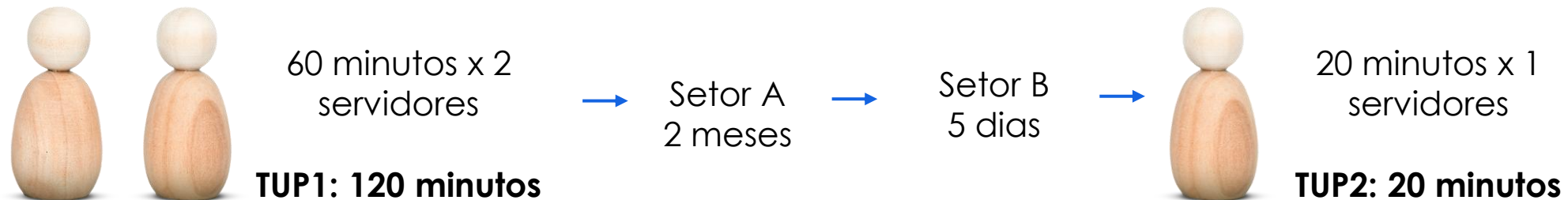
Parâmetros de Produtividade e Demanda

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.



Quanto tempo leva? Ih... Depende... Tem processo que é rápido, outros são demorados...

Usar a técnica de TUP com Variação por Complexidade.

Exemplo:

- Mais Simples, 30 minutos, são 600 por ano;
- Mais Complexos, 3 horas, são 30 por ano.

TUP por Complexidade.

Atribuição/Atividade * :

Analisar a regularidade da execução orçamentária, financeira e contábil

Nível Complexidade	Tempo	Demanda	Frequência	Tempo Total/Ano
Baixa Complexidade (I)	30,00	600	Anual	17.992,80
Alta Complexidade (II)	180,00	30	Anual	5.397,84
			-----	0
			-----	0
			-----	0
			-----	0
			-----	0
			-----	0
			-----	0
			-----	0
			-----	0
Total:				23.390,64

Salva



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 mandados:

- 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:

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

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

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



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 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:

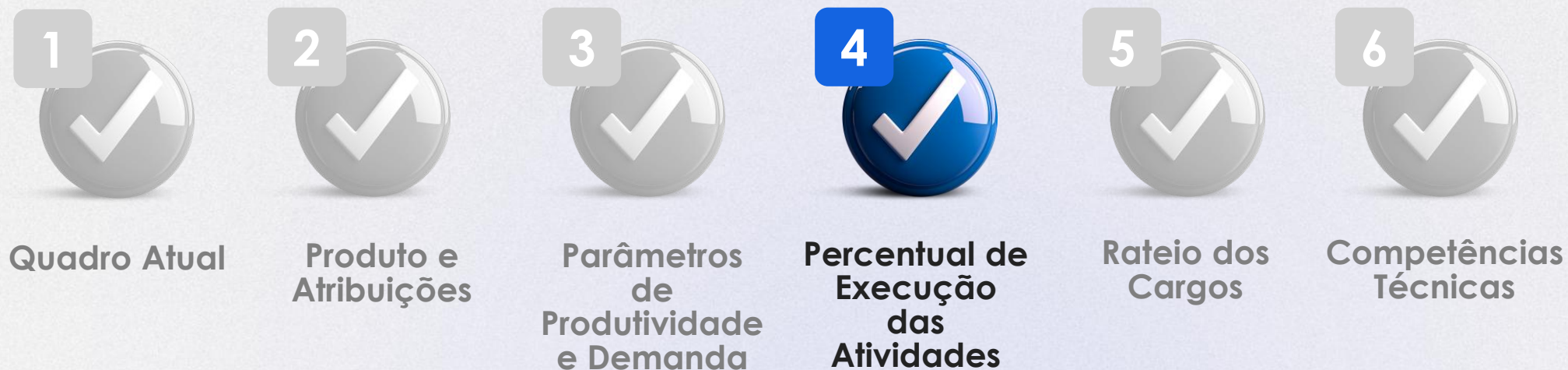
TUP: 800 minutos

Demanda: 1

Frequência: Anual



Etapas Para a Coleta dos Dados do DFT



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
va	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%



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
va	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.

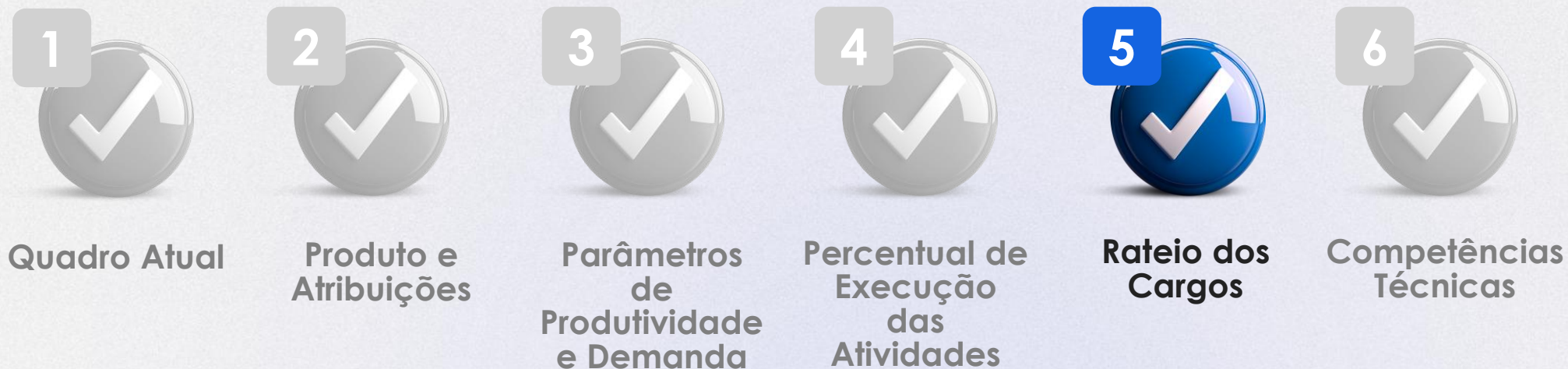
Nessas situações, podemos estar **comprometendo a qualidade** de execução das tarefas, gerando **riscos** ou **estresse** e afetando a **qualidade de vida** do servidor no trabalho.

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



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>



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



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



10/08 a 21/08

Plantão de Dúvidas para coleta dos MAPs

Quem: Gestores e Consultoria



A partir de 07/08

Validação Individual de até 2h para Cada Unidade mapeada.

Quem: Gestores e Consultoria

31/08/2026

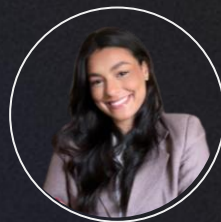
Data Final para você entrar com seus dados no sistema

Quem: Gestores



A gente entende
de **gente**

A **gente** entende
de **RH**



GABRIELA TAVARES

WORKFORCE AND CAREERS ADVISOR

gabriela.tavares@lemeconsultoria.com.br

Cel: (11) 94370-7402



WALAS JÚNIOR

WORKFORCE AND CAREERS ADVISOR

walas.junior@lemeconsultoria.com.br

Cel: (11) 98817-4429

Leme Consultoria em Gestão de RH Ltda
lemeconsultoria.com.br

(11) 4401-1807

