

**PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO - CAMPI BAMBUÍ E SÃO JOÃO  
EVANGELISTA**

**DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO COM BASE NA  
METODOLOGIA MAP - ESTUDO DE CASO DE UMA UNIDADE DE  
GESTÃO DE BENEFÍCIOS TRABALHISTAS**

**Hugo Alvarenga da Rocha <sup>1</sup>  
Rosângela Galvão de Moura <sup>2</sup>  
Danielle Nunes Valadão<sup>3</sup>  
Augusto Chaves Martins<sup>4</sup>**

**RESUMO**

Este artigo destaca a importância da gestão de recursos humanos em um mercado de trabalho em constante evolução, enfatizando a necessidade de adaptação das organizações para enfrentar desafios presentes e futuros. A abordagem crítica e atualizada para as estratégias de dimensionamento da força de trabalho é essencial para garantir eficácia e sucesso. O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é fundamental nesse contexto, envolvendo a determinação do número ideal de trabalhadores para realizar tarefas específicas. No entanto, não há uma técnica única para realizar o DFT, dada sua complexidade. A abordagem estratégica e baseada em dados é fundamental, assim como o uso do Mapa de Atribuições por Produto (MAP). O estudo de caso apresentado ilustra a aplicação prática da técnica DFT por Competência, destacando sua importância para uma gestão eficaz da força de trabalho.

**Palavras-chave:** Dimensionamento da Força de Trabalho. Gestão de Pessoas. Implementação de Modelo.

**ABSTRACT**

This article highlights the importance of human resources management in a constantly evolving job market, emphasizing the need for organizations to adapt to face present and future challenges. A critical and up-to-date approach to workforce sizing strategies is essential to ensure effectiveness and success. Workforce Sizing (DFT) is fundamental in this context, involving the determination of the ideal number of workers to perform specific tasks. However, there is no single technique for performing DFT, given its complexity. A strategic, data-based approach is fundamental, as is the use of the Product Attribution Map (MAP). The case study presented illustrates the practical application of the DFT by Competency technique, highlighting its importance for effective workforce management.

**Keywords:** Workforce Dimensioning. People management. Model Implementation.

## 1 INTRODUÇÃO

Com os constantes avanços no mercado de trabalho e diante das inúmeras demandas e exigências do mundo corporativo, torna-se cada vez indispensável investir na gestão de pessoas. Chiavenato e Veloso (2013) afirma que é imprescindível que a área de Gestão de Pessoas conheça detalhadamente a sua organização para possibilitar uma boa alocação de recursos humanos.

Neste cenário, a gestão de recursos humanos entra como protagonista, valendo-se de ferramentas de dimensionamento da força de trabalho para a necessária organização, controle e distribuição adequada das funções a fim de otimizar o tempo, promover melhorias nos processos e, por conseguinte, garantir eficácia e sucesso da organização como um todo.

Para Almeida (2016), tratar do quadro de pessoal dentro das organizações, precisa, necessariamente, considerar a força de trabalho, como um processo contínuo. Por meio desse entendimento, é possível planejar ações futuras, de modo a colocar a pessoa certa no lugar adequado e no momento oportuno. Esse fato, segundo Veloso (2013), aliado ao levantamento do perfil de seus colaboradores e do mapeamento das vagas existentes, deve auxiliar os gestores, tornando suas áreas melhores tecnicamente e seus processos de trabalho mais eficientes e eficazes.

Entretanto, para que o aumento da produtividade seja efetivo e que a qualidade na entrega de serviços ou produto ocorra, é imprescindível que a área de gestão de pessoas conheça detalhadamente a sua organização para possibilitar uma boa alocação de recursos humanos (VELOSO, 2013).

Reis *et al.* (2005) definem o planejamento da força de trabalho como uma ferramenta inovadora e fortemente estratégica, que constantemente avalia e mensura as necessidades de recursos humanos dentro de uma organização. Essa ferramenta considera os aspectos qualitativos, que abarcam as competências, as habilidades, ou seja, o perfil necessário para desempenhar as atividades de forma eficiente e eficaz; e os aspectos quantitativos, a dotação ideal para que a produtividade esteja em níveis ótimos, sem que haja sobrecarga de trabalho no setor.

Para Fernandes (2013), a demanda pelo aumento do quadro de pessoal em uma organização pode não refletir, necessariamente, na falta de colaboradores nas unidades, mas sim na baixa qualidade com que os serviços estão sendo entregues ao cliente final. Logo, o dimensionamento pode proporcionar o equilíbrio a essa distorção, aumentando a produtividade dos colaboradores.

Dessa maneira, alinhar a gestão estratégica do órgão com os objetivos e metas setoriais é extremamente importante para garantir um desempenho maximizado (VELOSO, 2013).

Com fundamento neste contexto, formulou-se a questão: quais as vantagens quanto a aplicação do DFT com base na metodologia MAP em uma unidade de gestão de benefícios trabalhistas de uma Cooperativa de serviços de saúde?

Nesse sentido, o objetivo geral do presente artigo é apresentar uma análise da aplicação de ferramentas de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) com foco em Atribuições. Tendo como objetivos específicos: (i) apresentar a metodologia utilizada para implementar o DFT na Cooperativa de serviços de saúde por meio da ferramenta auxiliadora MAP; (ii) compreender o trabalho realizado na gestão de benefícios trabalhistas de uma Cooperativa de serviços de saúde; (iii) identificar a quantidade necessária de colaboradores para realização de um conjunto de atividades pré-definidas.

Espera-se que este estudo consiga auxiliar os gestores da Cooperativa de Serviços de Saúde a compreender o trabalho realizado na gestão de benefícios trabalhistas da organização, para que possam melhor identificar a quantidade necessária de colaboradores para a realização de um conjunto de atividades pré-definidas, repensar a distribuição adequada das funções a fim de otimizar o tempo e promover melhorias nos processos e decisões a serem tomadas.

O trabalho é composto, além desta introdução, por um referencial teórico focado na gestão e dimensionamento da força de trabalho. Dando continuidade, a metodologia descreve sobre conceitos da pesquisa aplicada e obtenção de dados por meio de pesquisa documental com o detalhamento das etapas realizadas para cumprir os objetivos da pesquisa. Posteriormente, o estudo de caso é definido, apresentado e analisado. Por fim, as considerações finais relatam as conclusões às quais foi possível chegar a respeito da implementação do dimensionamento da força de trabalho por atribuição na unidade de gestão de benefícios trabalhistas de uma cooperativa de serviços de saúde.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A fim de que todos os objetivos deste estudo sejam respaldados, utilizou-se de apoio em artigos e em pesquisas no campo da Gestão de Pessoas e do Dimensionamento da Força de Trabalho.

### **2.1 Gestão e Dimensionamento da Força de Trabalho**

Como referenciado na introdução, o mercado de trabalho está em constante mudanças, impulsionado por uma interação complexa de fatores que vão desde mudanças demográficas até avanços tecnológicos.

Nesse cenário de constantes mudanças, a gestão de recursos humanos desempenha um papel importante na preparação e adaptação das organizações quanto ao enfrentamento dos desafios que se impõem. Assim, é imprescindível que as empresas estejam atentas e comprometidas em ajustar suas estratégias para lidar com a diminuição gradual da interferência humana nos processos laborais, a obsolescência de profissões e o surgimento de novas competências. Nesta perspectiva, como bem ressaltado por Isidoro (2018), esse foco na adaptação é essencial para planejar e adequar a força de trabalho presente e futura.

Para se realizar uma boa política de gestão de pessoas, é necessário ter um olhar atento ao planejamento, à alocação e à movimentação interna de recursos humanos. E não só isso, é preciso determinar a quantidade ideal e em qual local alocar esses recursos dentro da organização (CHIAVENATO, 2006).

Dessa forma, partindo da premissa do importante papel da gestão de recursos humanos dentro de uma organização, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) apresenta-se como instrumento essencial, pois tem, por finalidade, a determinação de um número ideal de trabalhadores necessários para desempenhar um conjunto específico de tarefas dentro de um período de tempo definido, o que, por sua vez, permite planejar, adequar e otimizar a força de trabalho.

Ainda é relevante destacar que o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) representa não apenas uma simples contagem de funcionários, mas, sim, um processo complexo de determinação da dimensão ideal da força de trabalho. Este procedimento é fundamental para o planejamento da análise do trabalho, identificação de perfis profissionais adequados, alocação de pessoal e agendamento de tarefas (SERRANO, 2018).

Todavia, para o aumento da produtividade eficiente, é imprescindível que a gestão de pessoas conheça sua organização com fins de bom dimensionamento dos recursos humanos (VELOSO, 2013). As informações sobre o perfil de seus servidores e o levantamento das vagas existentes deve auxiliar os gestores a fim de tornar suas áreas melhores tecnicamente e seus processos de trabalho mais equilibrados e produtivos (CHIAVENATO, 2006).

Com base nisso, é essencial adotar uma abordagem crítica e atualizada para as estratégias de dimensionamento da força de trabalho, o que requer uma compreensão profunda das demandas e desafios específicos do ambiente empresarial moderno. Assim, conforme Isidoro (2015), o DFT não se limita apenas a aspectos quantitativos, mas também engloba uma

gama de dados, informações, indicadores e cenários de decisão essenciais para a gestão estratégica de recursos humanos nas organizações.

Dessa forma, no universo da gestão de pessoas, existem cenários além dos números que não podem ser ignorados. Por isso, é importante destacar que o DFT representa, portanto, um processo técnico-gerencial crucial para instaurar uma nova abordagem na gestão de pessoas, integrando competências, procedimentos e tomada de decisões.

No entanto, como destacado por Leme (2015), não há uma técnica ou metodologia única e universal para realizar o DFT. Pelo contrário, a complexidade dessa prática muitas vezes exige a aplicação de várias técnicas dentro da mesma empresa, considerando diferentes áreas, diretrizes estratégicas e até mesmo exigências legais ou regulamentares de conselhos profissionais. Como resultado, diferentes áreas podem demandar abordagens distintas, com parâmetros de produtividade variados.

Na síntese feita por Leme (2015, p.34), são apresentadas as principais intervenções para o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) em técnicas relacionadas e definidas da seguinte forma:

**DFT por Indicadores de Referência:** este método envolve a determinação da quantidade de pessoal necessária com base na aplicação de indicadores de produtividade que servem como referência, seja dentro da própria organização, em comparação com outras empresas (*benchmarking*), seja em conformidade com normas legislativas, geralmente relacionadas às funções específicas.

**DFT por Atribuição:** neste caso, a quantidade de pessoal necessária é definida pela análise das atribuições a serem desempenhadas por uma função ou para a produção de um produto. Isso é calculado considerando fatores como demanda, tempo e frequência de execução, levando em conta as variáveis que afetam a produtividade.

**DFT por Produto:** aqui, a quantidade de pessoal necessária é determinada com base na aplicação de indicadores de produtividade, que podem ser referências internas da organização, *benchmarking* ou direcionadas especificamente para os produtos que uma área ou unidade deve produzir.

Conforme destacado por Leme (2015), uma abordagem integrada visa criar condições para uma atuação proativa nos pontos de intervenção necessários para aumentar a produtividade e eficiência organizacional. Embora o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) represente uma ferramenta essencial na gestão de pessoas, este é apenas um componente de um sistema mais amplo de gestão, que deve ser integrado a outros sistemas de gestão, tanto de pessoas quanto de estratégia organizacional.

Para obter a eficácia na gestão de recursos humanos, é fundamental ter uma abordagem estratégica e baseada em dados, como observou Isidoro (2018). Estar abastecido com as informações e dados é fundamental pra qualquer decisão a ser tomada e qualquer planejamento a ser traçado. Uma das principais fragilidades neste campo é a capacidade de agir de forma estratégica e tomar decisões com base em indicadores quantitativos e qualitativos.

Em um ambiente empresarial caracterizado por mudanças rápidas e crescente complexibilidade, o uso de indicadores torna-se cada vez mais importante como ferramenta primordial para enfrentar as demandas do mundo contemporâneo (LEME, 2015).

Tais considerações destacam a importância de uma abordagem abrangente e baseada em dados na gestão de recursos humanos, enfatizando a necessidade de equilibrar indicadores quantitativos e qualitativos para uma tomada de decisão eficaz no dimensionamento da força de trabalho.

## 2.2 Mapa de Atribuições por Produto (MAP)

Embora o Mapa de Atribuições por Produto ou MAP seja um instrumento no dimensionamento da força de trabalho, faz necessário defini-lo de modo separado, apresentando suas atribuições e finalidades. O Mapa de Atribuições por Produto (MAP) aparece como uma ferramenta essencial para proporcionar aos gestores uma melhor compreensão das responsabilidades relacionadas aos serviços/produtos e ações necessárias para o atendimento de suas demandas. O MAP permite aos gestores verem aspectos relacionados aos produtos que podem levar à melhoria de sua produção, não só no aspecto quantitativo, mas também qualitativo.

É importante salientar que o objetivo principal do MAP é servir como um guia para distribuir de forma eficiente as tarefas entre os membros da equipe, com interesse em aumentar a produtividade e desenvolver as competências dos colaboradores. No contexto organizacional, o MAP se integra a uma série de elementos, incluindo Processo, Gestão por Competências e Dimensionamento da Força de Trabalho, fornecendo uma base sólida para a gestão de Pessoas e Organização e Métodos (LEME, 2015).

O MAP, de acordo com Leme (2015, p.19), fundamenta-se nos princípios do mapeamento de processos, mas não deve ser confundido com esse processo.

Trata-se de uma ferramenta muito útil para enfrentar os grandes desafios de uma gestão estratégica de pessoas na administração pública, como também privada, em especial, a gestão por atribuições. Enquanto o mapeamento de processos busca identificar as atividades necessárias para poder produzir um produto com base em otimizações e desenhos de fluxo, o MAP, por sua vez, foca nas atividades do dia a dia sem aplicar tais otimizações.

É importante destacar que o MAP, conforme Leme (2015, p.27) não se preocupa em especificar o ‘como fazer’, ou como executar uma tarefa, uma vez que os métodos podem mudar rapidamente com o tempo. Entretanto, o foco está em especificar o ‘o que fazer’, ou seja, qual

decisão deve ser tomada, já que mudanças nesse aspecto tendem a ser menos frequentes e significativas.

Assim, o MAP fornece uma estrutura flexível e adaptável para a gestão eficaz das atribuições por produto, garantindo uma distribuição equitativa de responsabilidades e uma abordagem orientada para resultados dentro da organização.

Entre os benefícios destacados por Leme (2015), o Mapa de Atribuições por Produto ou MAP permite o mapeamento dos produtos sob responsabilidade de uma área ou unidade e as atribuições necessárias para a sua produção, serve como base técnica para o DFT e oferece aos gestores ferramentas para organizar e distribuir tarefas com base na produtividade a fim de orientar as competências necessárias aos seus colaboradores.

Portanto tem-se que, por meio do Mapa de Atribuições por Produto, é possível realizar um importante e significativo trabalho na gestão de recursos humanos, a fim de garantir a organização e otimização na distribuição de tarefas.

### 2.3 Cálculo do total de horas

Para poder realizar o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), faz necessário determinar o tempo necessário para terminar o volume de trabalho exigido em uma determinada unidade e dividi-lo pelo total de horas trabalhadas de um único colaborador durante o mesmo período de tempo. Também, considera-se necessária a subtração das horas improdutivas, ou seja, aquelas não dedicadas à execução das atividades relacionadas aos produtos mapeados. Como, por exemplo, a hora de almoço, os momentos em que o colaborador teve que ir ao banheiro etc. Isso permitirá encontrar o número de pessoas necessário para atender à demanda projetada ou, em outras palavras, a Força de Trabalho (FT) do DFT (LEME, 2015).

Por sua vez, Leme (2015, p.47) propõe que seja utilizada a periodicidade anual, inclusive como forma para acomodar as atribuições eventuais registradas no Mapa de Atribuições por Produto (MAP) na Descrição de Função ou no Mapeamento de Processos. Por exemplo: considera-se uma jornada semanal de 40 horas de trabalho, com 5 dias de trabalho de segunda a sexta-feira, sendo assim, 22 dias úteis por mês. Deste modo, calcula-se 8 horas por dia ( $40/5$ ), o que totaliza 176 horas no mês ( $8 \times 22$ ) e 2.112 horas no ano ( $176 \times 12$ ).

Seguindo o raciocínio, um aspecto crucial para a consistência do cálculo, e que, muitas vezes, tem sido negligenciado, é a necessidade de se estimar o total de horas improdutivas que não serão dedicadas diretamente à execução das atividades destacadas.

Essas horas não produtivas englobam uma variedade de períodos, incluindo férias, ausências por motivos diversos como faltas, treinamentos e reuniões, entre outros. Períodos esses que não estão no controle da empresa, até mesmo por conta da legislação e da própria condição humana. A legislação garante ao colaborador direito a férias anuais, pois o ser humano precisa descansar, já que não é uma máquina. Mesmo assim, é fundamental calcular essas horas improdutivas com a mesma frequência utilizada para calcular o total de horas da jornada de trabalho, ou seja, anualmente.

O desafio reside em entender cada variável e determinar o valor mais preciso a ser considerado, pois isso influenciará diretamente no resultado do DFT (Leme, 2015). A precisão na estimativa das horas improdutivas é essencial para garantir que a força de trabalho seja dimensionada de forma eficaz, evitando tanto a escassez quanto o excesso de pessoal. Entendendo o tamanho do que está sendo desperdiçado na improdutividade, este pode ser o caminho para obter mais ganhos e menores gastos para ter maior produtividade.

Para realizar essa estimativa com precisão, será necessário ponderar uma série de fatores que precisam ser avaliados, tais como: políticas de férias e licenças, histórico de ausências, programação de treinamentos e reuniões, entre outros. Cada organização empresarial tende a ter suas próprias particularidades que acabam influenciando a quantidade de horas improdutivas, tornando importante uma análise detalhada e personalizada.

Outrossim, é importante destacar que a estimativa correta das horas improdutivas contribui para uma gestão mais eficiente dos recursos humanos, o que acaba permitindo que as organizações ajustem suas estratégias de dimensionamento da força de trabalho de acordo com as demandas reais do ambiente de trabalho, pois passam a entender onde o tempo está sendo perdido. Isto não apenas otimiza a utilização dos recursos, mas também melhora a produtividade e a satisfação dos colaboradores.

Portanto, compreender e estimar adequadamente as horas improdutivas é um aspecto essencial do DFT e da gestão estratégica de recursos humanos como um todo, pois permitirá uma reavaliação dos métodos aplicados de trabalho e uma readequação da estratégia de trabalho, otimizando a produção. Ao considerar cuidadosamente esses períodos de inatividade, as organizações podem garantir uma alocação eficaz de pessoal e uma resposta ágil às necessidades do mercado de trabalho em constante mudança.

Leme (2015, p.49) lista alguns tipos de horas improdutivas, tais como: férias (férias = dias úteis mês x horas dia), feriados (feriados = quantidade de feriados no ano x horas dia), educação continuada (média das horas anuais de treinamento estimado), bonificação (bonificação = dias bonificados ano x horas dia), absentéismo (absentéismo = percentual

absenteísmo x horas ano), fadiga (fadiga = percentual de fadiga x horas ano), interrupções (interrupções = percentual de interrupções x horas ano), paradas forçadas (paradas forçadas = percentual de paradas forçadas x horas ano), horas de deslocamento (horas de deslocamento = percentual de deslocamento x horas ano), tarefas não dimensionadas (percentual de tarefas não dimensionadas x horas ano).

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho partiu de uma revisão bibliográfica acerca das necessidades e desafios enfrentados quanto à gestão de pessoas nas organizações. Nessa etapa, conforme apresentado anteriormente, foram elencadas algumas dificuldades acerca da gestão de recursos humanos nas organizações, que prejudicam o desempenho das atividades, da tomada de decisões e dos resultados. Ruiz (2002) destaca que é primordial que se elabore uma pesquisa referencial bibliográfica trazendo os aspectos do problema. Baseando-se no que Medeiros (2014, p. 38) destaca, a pesquisa referencial bibliográfica “[...] constitui-se em um procedimento formal para a aquisição de conhecimento sobre a realidade”. Diante desse fato, foi identificado um problema a ser solucionado: a necessidade de utilização uma ferramenta de gestão de pessoas que ajude no planejamento do dimensionamento da força de trabalho a tomar decisões que beneficiem a estrutura financeira do negócio.

Baseando-se na revisão bibliográfica, utilizou-se a ferramenta MAP para ser aplicada em uma unidade de cooperativa de serviços em saúde, com a finalidade de organizar e distribuir tarefas com base na produtividade e orientar as competências necessárias aos seus colaboradores. Esta é uma pesquisa aplicada, pois, segundo Vergara (2007), pesquisas dessa natureza têm finalidade prática e são fundamentalmente motivadas pela necessidade de resolver problemas concretos. Esses problemas são aqueles presentes nas atividades das instituições, organizações ou grupos (FLEURY; WERLANG, 2017).

Para a elaboração do problema e norteamto da pesquisa, foi utilizada a revisão bibliográfica, uma vez que esta está se utilizando de um estudo de caso para analisar a utilização da Dimensão da Força de Trabalho por Atribuição por meio da aplicação da ferramenta MAP para poder otimizar os processos de execução de serviços com maior qualidade e menores custos.

#### **3.1 Objeto de estudo**

O objeto de pesquisa pode ser considerado como o ponto principal de qualquer investigação científica, ou seja, trata-se de tudo aquilo que pode ser observado, estudado e aprendido (MINAYO, 2018).

A pesquisa foi realizada sob a forma de estudo de caso, que, de acordo com Yin (2001), é uma investigação empírica de um fenômeno dentro do seu contexto e que abrange o planejamento, a coleta e a análise de dados. Esse método pode envolver casos individuais ou múltiplos, além de adotar abordagens tanto quantitativas quanto qualitativas de pesquisa.

Gil (2008) enfatiza a importância do estudo de caso para se alcançar uma compreensão ampla e detalhada resultante do estudo minucioso de um ou poucos objetos.

Nessa pesquisa, o objeto de estudo foi o dimensionamento da força de trabalho em uma unidade de gestão de benefícios de uma cooperativa de serviços em saúde, através da aplicação da metodologia MAP, a fim de compreender o trabalho realizado na gestão de benefícios e identificar a quantidade necessária de pessoas para realização das atividades pré-definidas.

### 3.2 Levantamento de dados

Para a obtenção dos dados da pesquisa, foi feita uma pesquisa documental, que é aquela realizada em documentos pertencentes a órgãos públicos ou privados, de qualquer natureza, como: registros, regulamentos, memorandos, balancetes, circulares, fotografias, filmes, cartas etc. (VERGARA, 2007). Gil (2008) aponta como uma vantagem desse método a capacidade de se obter dados em quantidade e qualidade consideráveis, ao mesmo tempo em que evita a possibilidade de causar constrangimento às pessoas por sua abordagem indireta.

Os dados que foram coletados são definidos por Gil (2008) como registros institucionais escritos e considerados como documentos de segunda mão, pois, de alguma forma, já foram analisados previamente. É importante destacar que esse tipo de análise também contribui, no caso em estudo, para diminuir as possibilidades de incorreções.

No estudo de caso analisado, foi utilizada a técnica DFT por Atribuição, que, segundo Leme (2015, p.36), consiste em determinar valores do tempo padrão que é levado para realizar cada uma das atribuições, do volume demandado e da periodicidade, projetando esses dados para uma referência mensal ou anual e possibilitando o cálculo do quantitativo de pessoal necessário para atender à demanda projetada.

Por conseguinte, para o Dimensionamento da Força de Trabalho, utilizou-se a aplicação da metodologia MAP, que é um instrumento que permite ao gestor ter uma visão

ampla de sua unidade, contribuindo para que gerencie de forma eficiente a equipe e a distribuição dos trabalhos, aprimorando a produtividade e desenvolvendo as competências de seus colaboradores.

Portanto, com o MAP consolidado e validado, foi possível ter uma fotografia das atividades desenvolvidas na unidade, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desenvolver essas atividades e a priorização delas, entre outros benefícios que já conhecemos.

Dessa forma, a aplicação da técnica de DFT por Atribuição envolveu o mapeamento das atividades da unidade de gestão de benefícios da cooperativa de serviços de saúde. Utilizando a metodologia MAP, determinou-se o tempo padrão necessário para a realização de cada atribuição, com o objetivo de identificar o número ideal de pessoal necessário para executar as atividades pré-definidas.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Foram elaboradas tabelas para apresentação da aplicação da ferramenta DFT com base na metodologia MAP, que por conseguinte, permitiu a realização do cálculo e obtenção do total de colaboradores necessários para execução das atividades da unidade de gestão de benefícios trabalhistas. Essas informações serão vistas mais detalhadamente a seguir.

##### **4.1 Aplicação da técnica DFT com base na metodologia MAP**

Inicialmente, foi realizado o levantamento de todos os produtos e atividades realizadas pelos colaboradores da unidade de gestão de benefícios trabalhistas de uma empresa de grande porte no município de Belo Horizonte, Minas Gerais. Posteriormente, através de reuniões e *workshops*, foi feita uma estimativa do tempo gasto, demanda/volume e frequência para cada tarefa e registrado na Tabela 1.

TABELA 1 – Mapa de Atribuições do Produto

Produtos	Atribuições	Tempo Unitário Padrão		Frequência	Demanda Volume	
		Tempo Unitário Padrão			Carga Horária Total Mês	Carga Horária Total Ano
Alimentação e Refeição	Conferir os descontos na folha de pagamento	04:00	Mensal	1	04:00	48:00
	Contabilizar os créditos de alimentação e refeição	03:00	Mensal	1	03:00	36:00
	Realizar o controle de notas fiscais	02:00	Semanal	1	08:00	96:00
	Realizar o pedido avulso de alimentação e refeição	04:00	Semanal	1	16:00	192:00
	Realizar o pedido mensal de alimentação e refeição	20:00	Mensal	1	20:00	240:00
	Realizar separação física dos cartões para entrega	05:00	Semanal	1	20:00	240:00
Plano de Saúde	Cadastrar plano de saúde dos colaboradores	02:00	Diário	1	44:00	528:00
	Excluir plano de saúde dos colaboradores	02:00	Diário	1	44:00	528:00
	Incluir desconto do plano na folha de pagamento	10:00	Mensal	1	10:00	120:00
	Alterar plano de saúde dos colaboradores	16:00	Mensal	1	16:00	192:00
Vale Transporte	Realizar o controle de notas fiscais	02:00	Diário	1	44:00	528:00
	Incluir desconto de transporte na folha de pagamento	02:00	Mensal	1	02:00	24:00
	Realizar pedido avulso de vale transporte	02:00	Semanal	1	08:00	96:00
	Realizar pedido mensal de vale transporte	02:00	Mensal	1	02:00	24:00
	Alterar, incluir e excluir vale transporte dos colab.	02:00	Diário	1	44:00	528:00
	Realizar a separação física dos cartões para entrega	05:00	Semanal	1	20:00	240:00
<b>Totalizador:</b>					<b>305:00</b>	<b>3660:00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Na coluna “Tempo unitário padrão”, foi informado o tempo estimado necessário para executar a atividade referenciada no formato “hh:mm”. A coluna Demanda/Volume apresenta a quantidade de execuções em relação à frequência apontada, que informa se a atividade é diária, semanal ou mensal. Na última coluna está registrada a carga horária anual necessária para a execução de cada atribuição. O tempo total necessário para execução das atribuições foi definido em 305 horas mensais e 3.660 horas anuais.

#### 4.2 Cálculo do Total de Horas

Em relação ao cálculo do total de horas da jornada de trabalho, foi calculado o total de 2.323,2 horas anual para 1 (um) colaborador, considerando uma jornada semanal de 44 horas, 5 (cinco) dias trabalhados de segunda a sexta, 22 (vinte e dois) dias úteis no mês e uma jornada mensal de 193,6 horas.

TABELA 2 – Horas trabalhadas por colaborador

Jornada Semanal	44,0	Total de horas da semana
Dias Trabalhados na Semana	5,0	De segunda a sexta
Horas /Dia	8,8	Jornada Semanal / Dias Trabalhados na Semana
Dias Úteis no Mês	22,0	Quantidade de dias úteis no mês
Horas Trabalhadas Mês	193,6	Horas /Dia X Dias Úteis no Mês
<b>Quantidade de Horas Ano</b>	<b>2.323,2</b>	<b>Horas Trabalhadas Mês X 12</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

De acordo com ALMEIDA (2016), um trabalhador tem disponível um total de 1.936 horas anuais de trabalho, considerando uma jornada semanal de 40 horas, 22 dias úteis no mês e excluindo o período de férias. Equiparando para uma jornada de 44 horas semanais, esse total seria de exatamente 2.323,2 horas, sem levar em conta as férias.

#### 4.3 Total de Horas Improdutivas

Em relação ao cálculo do total de horas improdutivas, foram encontradas 802 horas considerando férias, feriados, educação continuada absenteísmo, tarefas não dimensionadas e interrupções.

TABELA 3 – Horas Improdutivas por Colaborador

<b>HORAS IMPRODUTIVAS</b>	<b>Ref.</b>	<b>Horas Ano</b>
Férias (Férias = Dias Úteis Mês x Horas Dia)	22 dias	193,6
Feriados (Feriados = Quantidade de Feriados no Ano x Horas Dia)	13 dias	114,4
Educação Continuada (Média das Horas Anuais de Treinamento Estimado)	10 dias	114,4
Absenteísmo (Absenteísmo = Percentual Absenteísmo x Horas Ano)	3%	70
Tarefas Não Dimensionadas (Percentual de Tarefas Não Dimensionadas x Horas Ano)	10%	232
Interrupções (Interrupções = Percentual de Interrupções x Horas Ano)	5%	116
<b>Total de Horas:</b>		<b>840,4</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Subtraindo as horas improdutivas anuais (840,4h) do total de horas encontrado para um único colaborador (2.323,2h), encontramos 1.482,8 horas de trabalho produtivas.

Em estudo sobre a evolução histórica da jornada de trabalho, ROSSO (2006) aponta a redução das horas médias de trabalho, aplicado ao Brasil, de aproximadamente 3.000 horas

por ano, em 1870, para algo em torno de 1.500 e 2.000 horas por ano em 1990, correspondendo à quantidade de horas produtivas (1.482,8) dimensionadas neste trabalho.

Considerando que as demandas de trabalho efetivo das atribuições totalizam 3.660 horas por ano conseguimos obter o total de colaboradores necessários para executar cada atividade utilizando a seguinte fórmula: total de pessoas = carga horária total (3660) / horas produtivas (1482,8). Portanto, total de pessoas = 2,5 colaboradores.

Pelo recorte aqui apresentado, através das “tabelas 1, 2 e 3”, que dispõem sobre aplicação da metodologia MAP em todas as atividades realizadas pelos colaboradores da unidade de gestão de benefícios trabalhistas da Cooperativa de serviços de Saúde, fica evidente a relevância do total das horas improdutivas para o resultado encontrado, o que torna a tarefa de cálculo para identificação da quantidade ideal de colaboradores para cumprimento de um conjunto de atividades pré-definidas ainda mais complexas e necessárias.

Reforçando o peso do cálculo da improdutividade para determinação ideal de colaboradores, verifica-se que é difícil quantificar a produtividade de uma unidade de gestão de benefícios trabalhistas diante de situações em que funcionários podem estar lidando com questões complexas ou emocionalmente carregadas, mudanças na legislação ou necessidade de lidar com emergências.

Isso enfatiza a preocupação que a gestão de recursos humanos deve ter quando ignora os custos das horas improdutivas, que impactam negativamente a empresa, resultando em um caminho de ineficiência e ônus financeiro.

Os resultados obtidos oferecem diversas informações importantes e demonstram que há inúmeros benefícios trazidos a partir da implementação do DFT, tanto para os gestores que receberam uma gama de informações, que poderão auxiliar a alta administração na tomada de decisão com relação ao dimensionamento da força de trabalho, quanto para seus servidores, que poderão se beneficiar através da adequada redistribuição das atividades, bem como da fixação isonômica de tempo justo para realizar suas tarefas sem sobrecarga. Também deve-se levar em consideração que é comum, em setores com maiores números de colaboradores, um ou outro ficar sobrecarregado, enquanto alguns estão ociosos.

Quanto ao quesito dificuldades na implementação do DFT na unidade de gestão de benefícios, percebeu-se que existe um processo de mudança contínua. Com isso, há uma preocupação quanto à continuação do planejamento da força de trabalho na empresa e com relação à necessidade de atualizações constantes no DFT.

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou apresentar a relevância do dimensionamento da força de trabalho no âmbito da gestão de pessoal por meio da aplicação do método MAP em uma empresa de grande porte na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais.

Este estudo teve como prioridade trazer uma importante contribuição, principalmente, no âmbito acadêmico, por conta da escassez de material sobre o tema. Igualmente, traz importantes reflexões no âmbito social a respeito de como melhor administrar e realizar gestão de pessoas, utilizando melhor as informações recebidas acerca do desempenho da empresa.

Além disso, permitiu observar a partir da aplicação da metodologia Dimensionamento da Força de Trabalho por meio da ferramenta MAP, em que é possível determinar o número suficiente de pessoas para desempenhar com sucesso uma determinada tarefa, permitindo, dessa forma, a distribuição adequada das funções, otimização de tempo e gestão eficaz da força de trabalho.

Sugere-se, assim, novas pesquisas relacionadas ao tema, com a ampliação de métodos relacionados ao Dimensionamento da Força de Trabalho, contemplando o dimensionamento da força de trabalho por indicadores de referência e por produto, propiciando maior investigação e reflexão acerca dos pontos de intervenção necessários para aumentar a produtividade e eficiência organizacional.

Por fim, esta pesquisa demonstrou que é possível implementar metodologias de dimensionamento da força de trabalho como ferramenta aliada na gestão de recursos humanos em Cooperativas de Serviços de Saúde, sendo necessário não deixar de desenvolver e de aprimorar outras peças importantes constantes na gestão da força de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Walquíria Corrêa. **Análise de um modelo de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFPA com ênfase na gestão por competências.** 2016. 173 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento, Belém, 2016
- CARBONE, PEDRO PAULO. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3º Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 176p. ISBN 978-85-225-1188-4
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.
- DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília; COSTA, António Pedro. Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. **Revista Lusófona de Educação**, n. 40, p. 11-25, 2018.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FLEURY, Tereza Leme; WERLANG, Sérgio R. C. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens.** **GV Pesquisa** – Anuário de Pesquisa 2016-2017. São Paulo, n. 5, p. 10-15, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/apgvpesquisa/article/view/72796/69984>>. Acesso em: 27 set. 2022.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.
- ISIDORO, Antônio. **Sprint de dimensionamento da força de trabalho em 5 dias: um método inovador de tomada de decisão em gestão de pessoas.** 1.ed. Curitiba: Editora CRV, 2018. 110p. ISBN 978-85-444-2533-6
- LEME, ROGÉRIO. **Gestão e dimensionamento da força de trabalho para empresas públicas e privadas: como integrar competências, processos, planejamento estratégico e dimensionamento da força de trabalho.** 1º Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015. 148p. ISBN 978-85-414-0206-4
- LEME, ROGÉRIO. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências.** 1º Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2006. 136p. ISBN 978-85-7303-769-2
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas.** 12. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.
- SERRANO, ANDRÉ LUIZ MARQUES. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho.** 1º Edição. Brasília: Editora ENAP, 2018. 113p. ISBN 978-85-256-0091-2
- SERRANO, ANDRÉ LUIZ MARQUES. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho.** 1º Edição. Brasília: Editora ENAP, 2019. 100p. ISBN 978-85-256-0122-3

REIS, C. Z. T. et al. **Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior.** Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 8, n. 2, p. 28-49, 2015.

ROSSO, Sadi Dal. Jornada de Trabalho: Duração e Intensidade. [http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0009-67252006000400016](http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252006000400016). 2006.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia **Científica**: Guia para Eficiência nos Estudos. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

TRIGUEIRO-FERNANDES, L.; HIPÓLITO, J. A. M.; AÑEZ, M. E. M. **Dimensões Intervenientes na Produtividade e no Planejamento da Força de Trabalho de um Tribunal de Justiça Estadual Brasileiro.** Revista de (ReCaPe), v. 8, n. 1, 2018.

VELOSO, R. C. L. **O perfil comportamental como ferramenta estratégica de alocação dos servidores da carreira de EPPGG em Minas Gerais.** Anais do VI CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2013.

VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.