Vol. 0, nº 20 segunda-feira, 24 de abril de 2023 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública evoluta.adm.br/observatorio

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Aumentando a eficiência da gestão pública: adotando uma abordagem estratégica para o planejamento da força de trabalho

"O sucesso de uma gestão pública eficiente depende não apenas dos recursos financeiros disponíveis, mas também da capacidade da equipe em atender às demandas da sociedade. Adotar uma abordagem estratégica para o planejamento da força de trabalho pode ser a…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Aumentando a eficiência da gestão pública: adotando uma abordagem estratégica para o planejamento da força de trabalho 1

Prazos e expediente 4

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 20
00020 >
9 772 3086 929008

"O sucesso de uma gestão pública eficiente depende não apenas dos recursos financeiros disponíveis, mas também da capacidade da equipe em atender às demandas da sociedade. Adotar uma abordagem estratégica para o planejamento da força de trabalho pode ser a chave para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos."

Introdução

Apresentamos uma adaptação em português do artigo intitulado "Mission critical: Improving government workforce planning", escrito pelos autores Isabella Bennett, Sarah Kleinman e Megan McConnell. Nesse texto, os autores abordam um problema muito comum enfrentado pelos líderes de agências governamentais, relacionado ao aumento das demandas de trabalho e à falta de recursos para realocar a força de trabalho de maneira adequada.

Conforme o artigo menciona, muitos gestores afirmam que seus funcionários estão cada vez mais sobrecarregados, especialmente aqueles responsáveis por tarefas críticas para a missão da organização. No entanto, a realocação de posições para onde são mais necessárias pode ser um desafio constante, já que muitas agências possuem processos complexos e demorados que dificultam a identificação de áreas onde a equipe precisa crescer ou onde as demandas de trabalho podem, de fato, ser reduzidas.

Os autores sugerem uma solução estratégica para esse problema, que envolve a adoção de uma abordagem baseada em dados para o planejamento da

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 20 (24 abr. 2023)

força de trabalho. Essa abordagem permitiria às agências identificar com mais precisão quais fatores estão impulsionando o aumento das demandas de trabalho e como essas demandas são distribuídas entre as diferentes equipes. Além disso, a análise de dados também permitiria que as agências avaliassem as capacidades de sua equipe atual e identificassem as áreas onde há necessidade de investimentos em treinamento ou contratação de novos funcionários.

Em resumo, a proposta dos autores é que as agências governamentais adotem uma abordagem mais estratégica para o planejamento da força de trabalho, a fim de alinhar as posições com as prioridades organizacionais. Acreditamos que essa abordagem pode ser de grande ajuda para as agências que enfrentam desafios com a falta de recursos e o aumento das demandas de trabalho. Esperamos que este artigo seja útil para os nossos leitores e que possa inspirar mudanças positivas na gestão da força de trabalho do setor público.

Identificação dos fatores que influenciam a demanda de trabalho

A identificação dos fatores que influenciam a demanda de trabalho é um passo crucial na proposta dos autores do artigo "Mission critical: Improving government workforce planning". Para alcançar esse objetivo, os autores propõem a criação de uma lista de fatores que possam aumentar ou diminuir a demanda de trabalho em agências governamentais.

Essa lista deve ir além do orçamento governamental, que muitas vezes serve como guia para a demanda de trabalho, mas não fornece uma visão aprofundada dos fatores que influenciam as demandas das tarefas governamentais. Exemplos de fatores que podem ser considerados incluem a complexidade das tarefas, mudanças em regulamentações ou aposentadorias de funcionários.

Ao criar uma lista de fatores específicos que afetam a demanda de trabalho, os líderes das agências governamentais podem ter uma compreensão mais clara das tarefas e necessidades de recursos necessários para atender às suas prioridades. Essa abordagem estratégica pode ajudar a evitar a armadilha de inflar os pedidos de recursos na esperança de obter o que é necessário, uma mentalidade que os autores chamam de "plus-up mentality".

Portanto, a identificação cuidadosa e precisa dos fatores que influenciam a demanda de trabalho é essencial para o sucesso do planejamento da força de trabalho governamental. Os exemplos de fatores apresentados pelos autores são apenas algumas das muitas variáveis a serem consideradas.

Avaliação da variabilidade da demanda de trabalho para diferentes equipes

Na sequência da proposta dos autores para melhorar o planejamento da força de trabalho em agências governamentais, o segundo passo é a avaliação da variabilidade da demanda de trabalho para diferentes equipes. Para isso, os autores sugerem a classificação de papéis em front-office, middle-office e back-office, que pode ajudar a entender a correlação entre a demanda de trabalho e a produção de resultados.

Os papéis de front-office são aqueles que têm contato direto com clientes, enquanto os de back-office são responsáveis por funções internas da organização. Já os de middle-office ocupam uma posição intermediária, ligando as funções de front-office e back-office.

Ao entender como a demanda de trabalho varia para diferentes equipes, é possível otimizar a alocação de recursos. Por exemplo, em equipes de front-office, a demanda de trabalho pode estar mais diretamente correlacionada com o número de clientes ou solicitações recebidas, enquanto equipes de back-office podem ter demandas mais constantes e menos variáveis. Já em equipes de middle-office, a demanda pode ser influenciada tanto por fatores internos quanto externos.

Para avaliar a variabilidade da demanda de trabalho, os autores sugerem a consideração tanto de dados quantitativos quanto qualitativos. Dados quantitativos podem incluir a análise de padrões históricos de demanda de trabalho, enquanto dados qualitativos podem ser obtidos por meio de entrevistas ou pesquisas com os membros da equipe. A combinação desses tipos de dados pode fornecer uma visão mais completa e precisa da variabilidade da demanda de trabalho em diferentes equipes, permitindo uma alocação mais eficiente de recursos.

Análise das capacidades necessárias para atender a demanda de trabalho

A terceira etapa proposta pelos autores é a avaliação das capacidades necessárias para atender à demanda de trabalho. Segundo eles, cada equipe deve ter uma lista de capacidades técnicas específicas que são sua responsabilidade única. A proposta é que as equipes negociem entre si para determinar exatamente quais capacidades estarão em sua lista, o que poderia ajudar a mitigar sobreposições e manter os oficiais informados sobre avanços tecnológicos ou circunstâncias nacionais que possam afetar os requisitos. Os autores destacam que a coordenação entre equipes pode trazer muitos benefícios, como identificar novos papéis e empregos, permitindo que os líderes tenham uma visão mais clara sobre o talento necessário. Por exemplo, identificando as capacidades técnicas necessárias para uma determinada função de suporte de TI, uma agência pode atualizar a descrição do trabalho, em vez de depender de uma descrição antiga e possivelmente obsoleta. Limitar a lista de capacidades técnicas a 150 ou menos poderia ajudar na tomada de decisões em toda a agência. Uma vez acordada a lista, os líderes da organização podem avaliar os níveis atuais de especialização e prontidão para cada capacidade e classificá-las com base em sua importância. As agências costumam realizar essa avaliação a cada dois anos, com um processo claro coordenado por um indivíduo com sede central responsável pelas prioridades estratégicas.

Tomada de decisões com base na relação entre demanda de trabalho e capacidades

Para alcançar um planejamento estratégico da força de trabalho no governo, os autores propõem dois últimos passos: identificar as lacunas entre a demanda de trabalho e as capacidades e tomar decisões sobre como abordar essas lacunas.

Uma vez que as equipes tenham avaliado a demanda de trabalho e a variabilidade em seu trabalho, o próximo passo é identificar

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 20 (24 abr. 2023)

as lacunas entre a demanda e as capacidades necessárias. Isso pode envolver comparar as listas de capacidades técnicas com as habilidades atuais de cada equipe, para identificar onde as equipes precisam crescer ou mudar.

Depois que as lacunas forem identificadas, os líderes das equipes podem começar a tomar decisões sobre como abordar essas lacunas. Algumas opções incluem a contratação de novos funcionários, a atualização de descrições de trabalho existentes, a contratação de empreiteiros ou a implementação de outras medidas.

É importante ressaltar que essas decisões devem ser tomadas com base em dados e em um processo claro e transparente. Isso pode envolver a criação de memos em que cada líder de equipe tem a chance de opinar antes de tomar decisões finais. Alternativamente, as decisões podem ser anunciadas em uma grande reunião de equipe com oportunidades de comentários em tempo real.

Independentemente do método escolhido, a transparência é fundamental para garantir que todos entendam por que as decisões estão sendo tomadas e quais serão os próximos passos. Em última análise, a adoção de uma abordagem estratégica para o planejamento da força de trabalho pode ajudar as agências governamentais a alinhar suas posições com suas prioridades e a fornecer os recursos necessários para atender às crescentes demandas de trabalho.

Aplicação no contexto brasileiro

Os conceitos apresentados no artigo "Mission critical: Improving government workforce planning" podem ser aplicados à realidade brasileira, já que o Brasil enfrenta problemas semelhantes aos descritos no artigo, como o aumento das demandas de trabalho e a falta de recursos para atender a essas demandas.

Por exemplo, no que diz respeito à identificação dos fatores que influenciam a demanda de trabalho, o governo brasileiro pode criar uma lista de fatores que aumentam ou diminuem a demanda de trabalho para diferentes setores, considerando aspectos como a complexidade das tarefas, mudanças em regulamentações e o número de aposentadorias de funcionários. Isso pode ajudar a entender melhor a correlação entre a demanda de trabalho e os resultados produzidos pelos diferentes setores do governo.

Além disso, a classificação de papéis em front-office, middle-office e back-office pode ser aplicada na realidade brasileira, permitindo uma melhor compreensão da variabilidade da demanda de trabalho para diferentes equipes. Essa classificação pode ajudar o governo a identificar lacunas de habilidades e talentos e tomar decisões mais estratégicas em relação à gestão da força de trabalho.

Outro aspecto que pode ser aplicado no Brasil é a avaliação das capacidades necessárias para atender à demanda de trabalho. Cada equipe pode ter uma lista de capacidades técnicas específicas que são sua responsabilidade única, e o governo pode coordenar melhor as equipes para evitar sobreposições e garantir que o talento necessário esteja disponível.

Finalmente, a tomada de decisões com base na relação entre a demanda de trabalho e as capacidades também é importante para a realidade brasileira. O governo pode identificar as lacunas entre a demanda de trabalho e as capacidades e tomar decisões sobre como abordar essas lacunas, seja por meio da contratação de novos funcionários, da atualização de descrições de trabalho, da contratação de empreiteiros ou outras medidas. É importante ressaltar a necessidade de tomar decisões com base em dados e em um processo claro e transparente, o que pode levar a uma melhor gestão da força de trabalho no governo brasileiro.

Certamente, existem diversas maneiras pelas quais esses conceitos podem ser aplicados à realidade brasileira. Como exemplo, pode-se destacar a questão do planejamento da força de trabalho do setor público, que muitas vezes enfrenta desafios semelhantes aos enfrentados por agências governamentais em outros países.

Um exemplo de como os conceitos propostos pelos autores podem ser aplicados é a análise da demanda de trabalho. No Brasil, é comum que as agências governamentais tenham uma alta demanda de trabalho, muitas vezes devido a uma sobrecarga de tarefas e responsabilidades. Isso pode levar a problemas de produtividade e qualidade do trabalho, bem como a uma sobrecarga de trabalho para os funcionários. Para lidar com esse problema, as agências podem seguir a sugestão dos autores e criar uma lista de fatores que aumentam ou diminuem a demanda de trabalho. Essa lista pode incluir fatores como o aumento da demanda por serviços públicos, a complexidade das tarefas e a saída de funcionários.

Outro exemplo de aplicação desses conceitos pode ser visto na avaliação das capacidades necessárias para atender à demanda de trabalho. Muitas vezes, no setor público brasileiro, há uma falta de clareza sobre quais capacidades são necessárias para realizar tarefas específicas. Isso pode levar a uma má alocação de recursos e a uma subutilização do talento. Para lidar com esse problema, as agências governamentais podem seguir a sugestão dos autores e criar uma lista clara de capacidades técnicas específicas para cada equipe. Isso pode ajudar a garantir que cada equipe tenha as habilidades necessárias para realizar suas tarefas de maneira eficiente e eficaz.

Além disso, a sugestão dos autores de tomar decisões com base em dados e em um processo claro e transparente pode ser aplicada em diversas áreas do setor público brasileiro. Por exemplo, ao tomar decisões sobre a alocação de recursos ou a contratação de novos funcionários, as agências podem usar dados objetivos para identificar as lacunas entre a demanda de trabalho e as capacidades existentes. Isso pode ajudar a garantir que as decisões tomadas sejam fundamentadas em informações sólidas e não em suposições ou especulações.

Em resumo, esses conceitos podem ser aplicados de diversas maneiras na realidade brasileira, ajudando as agências governamentais a lidar com desafios comuns, como a sobrecarga de trabalho e a falta de clareza sobre as capacidades necessárias. Ao seguir as sugestões propostas pelos autores, as agências podem melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade do trabalho realizado, bem como garantir que os recursos sejam alocados de maneira eficaz.

Conclusão

A abordagem proposta pelos autores do

artigo "Mission critical: Improving government workforce planning" apresenta um modelo estratégico para o planejamento da força de trabalho em agências governamentais que enfrentam desafios significativos devido ao aumento das demandas de trabalho e à falta de recursos. A metodologia proposta consiste em cinco passos que visam identificar e avaliar a demanda de trabalho, estimar a variabilidade da demanda de trabalho para diferentes equipes, avaliar as capacidades necessárias para atender à demanda de trabalho, tomar decisões com base na relação entre demanda de trabalho e capacidades e, finalmente, monitorar e avaliar o progresso.

No contexto brasileiro, a aplicação desses conceitos pode ajudar as agências governamentais a enfrentar seus próprios desafios relacionados à gestão de recursos humanos. O Brasil tem uma extensa burocracia e muitas agências governamentais, muitas vezes sobrecarregadas com altas demandas de trabalho e orçamentos limitados. A aplicação da metodologia proposta pelos autores pode ajudar a identificar lacunas na capacidade da força de trabalho, priorizar investimentos em treinamento e desenvolvimento e aprimorar a coordenação e colaboração entre as equipes.

A avaliação da variabilidade da demanda de trabalho para diferentes equipes pode ajudar a alocar recursos de forma mais eficiente, evitando desperdícios de recursos e aumentando a eficiência. Além disso, a identificação das capacidades necessárias para atender à demanda de trabalho pode ajudar a definir estratégias claras de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de funcionários para melhorar o desempenho das equipes. Finalmente, a tomada de decisões baseadas em dados e em um processo claro e transparente pode ajudar a melhorar a qualidade e a eficiência do processo de gestão de recursos humanos.

Em conclusão, a metodologia proposta pelos autores pode ser aplicada com sucesso no contexto brasileiro e ajudar as agências governamentais a enfrentar seus desafios de gestão de recursos humanos, melhorar a eficiência, a qualidade e o desempenho das equipes e, em última instância, fornecer melhores serviços aos cidadãos. A chave para o sucesso será a implementação cuidadosa e consistente dos cinco passos propostos, com o apoio da liderança e o comprometimento de todas as partes interessadas.

Link para o artigo original: https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/mission-critical-improving-government-workforce-planning

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf)
20/11	Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

Eficiência e inovação na gestão.

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO

Reforma Administrativa da Prefeitura
Reestruturação do organograma, das competências e das unidades da administração direta e indireta, com elaboração dos…

Estruturação de Projetos Estratégicos
Transformação de demandas organizacionais em projetos com objetivos, escopo, entregas, cronograma, responsáveis e estimativa dos recursos…

Responsabilidade do Gestor Público
Improbidade administrativa, LINDB e erro grosseiro como parâmetros para a tomada de decisão.

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 7 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Periodicidade	Diária
Este número	Vol. 0, nº 20 (24 abr. 2023)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line