

**MANUAL TÉCNICO DE
OPERACIONALIZAÇÃO DO
DIMENSIONAMENTO DA
FORÇA DE TRABALHO DO
DISTRITO FEDERAL**



**Secretaria de Economia
do Distrito Federal**



EXPEDIENTE

IBANEIS ROCHA
Governador do Distrito Federal

NEY FERRAZ JÚNIOR
Secretário de Estado e Planejamento, Orçamento e Administração

ANA PAULA CARDOSO DA SILVA
Secretária Executiva de Gestão Administrativa

ÂNGELO ROCALLI DE RAMOS BARROS
Subsecretário de Gestão de Pessoas

RODRIGO OLIVEIRA ALVARES
Chefe de Unidade de Movimentação de Pessoal

MIRIAM BENETON VALIM
Diretora de Dimensionamento da Força de Trabalho

COLABORADORES

Ana Cecília Mapeli

Andrea Moreira de Carvalho

Denise de Azevedo Leão

Fernanda Falcomer

Hilber Pereira Barbosa Silva

Ingrid Pereira dos Santos da Silva

João Benício Straehl

Mariane Gonçalves Moreira

Marineusa Aparecida Bueno

Otávio Luiz da Silva Lima

Ricardo Alexandre Trigueiro

Tatiane Cortes dos Santos Roso

AGRADECIMENTO ESPECIAL:
@cem_foco autor da fotografia da
capa, que cedeu a utilização
de seu trabalho!

SIGLÁRIO

DFT – Dimensionamento da Força de Trabalho

DIDFT – Diretoria de Dimensionamento da Força de Trabalho

EGOV – Escola de Governo

GDF – Governo do Distrito Federal

IST – Índice de Segurança Técnica

RTDFT – Relatório Técnico do Dimensionamento da Força de Trabalho

SEPLAD – Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração

SEGEA – Secretaria Executiva de Gestão Administrativa

SUGEP – Subsecretaria de Gestão de Pessoas

UMP – Unidade de Movimentação de Pessoal

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	6
FLUXOGRAMA DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	7
GESTÃO ESTRATÉGICA COM PESSOAS DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL.....	8
CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA COM PESSOAS DO DISTRITO FEDERAL PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	9
ALINHAMENTO CONCEITUAL.	10
FLUXOGRAMA DO MÓDULO I.....	12
INTRODUÇÃO.	13
O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO GDF COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO.....	14
ÁREAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO DO DFT E STAKEHOLDERS X DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	19
O DIMENSIONAMENTO DO FATOR HUMANO NO GDF	20
FLUXOGRAMA DO MÓDULO II.	22
ETAPAS DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO.....	23
FASES DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	24
PARÂMETROS – ENTENDENDO AS FASES DA ETAPA QUALITATIVA	25
ENTENDENDO OS PARÂMETROS DA ETAPA QUANTITATIVA	30
ÍNDICE DE SEGURANÇA TÉCNICO – IST.....	33
CARGA HORÁRIA NECESSÁRIA PARA O SETOR ACRESCIDA DO ÍNDICE DE SEGURANÇA TÉCNICA – IST.....	35
CARGA HORÁRIA EM DÉFICIT OU EXCEDENTE DO SETOR.....	38
ABSENTEÍSMO	40
ÍNDICE DE ROTATIVIDADE (<i>TURNOVER</i>)	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS.	43
ANEXOS.	44
REFERÊNCIAS	47

Apresentação

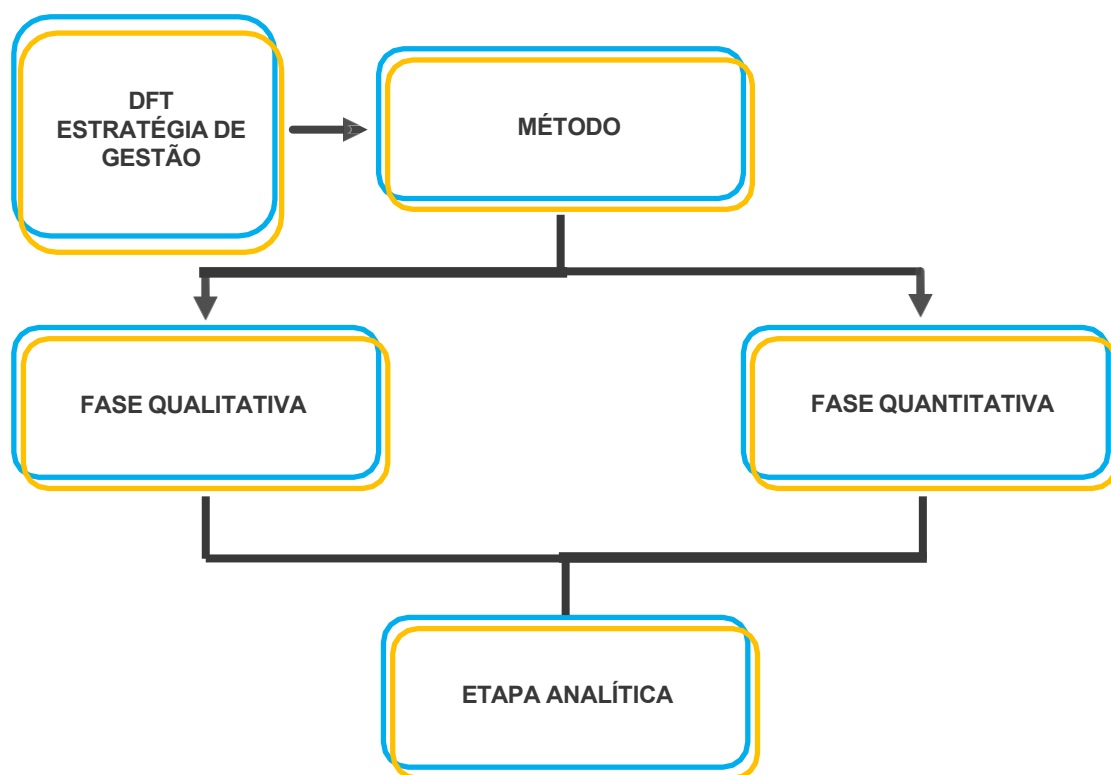
A construção do presente Manual parte de uma necessidade institucional e surge como uma estratégia de gestão em resposta aos desafios e às demandas crescentes de modernização da Gestão Estratégica com Pessoas no Governo do Distrito Federal (GDF), que visa à otimização do trabalho do servidor e a sua valorização, por meio da promoção da gestão participativa e humanizada e da excelência no serviço público.

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) no serviço público é uma ferramenta essencial para a Gestão Estratégica. Alinhado a esse princípio, o GDF publicou o Decreto nº 43.291, de 09 de maio de 2022, que dispõe sobre as diretrizes gerais para a realização do Dimensionamento da Força de Trabalho da Administração Direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal (anexo, páginas 45 e 46). Essa iniciativa, para este Governo, é parte integrante da Gestão Estratégica com Pessoas e seu objetivo é a alocação adequada da força de trabalho dos órgãos e das entidades públicas, no âmbito do Distrito Federal, visando à eficiência, à eficácia, à efetividade e à economicidade dos serviços públicos.

Desse modo, este Manual busca orientar a realização desse dimensionamento, apresentando em seu escopo as informações necessárias à aplicação da metodologia.

Espera-se com esta iniciativa inovar e contribuir para a renovação da gestão voltada ao planejamento da força de trabalho, alinhando as competências institucionais e individuais ao alcance dos resultados pactuados, a fim de proporcionar maior produtividade e satisfação no trabalho, uma vez que, além de ser uma medida inibidora da ociosidade, também contribuirá para que não haja sobrecarga aos servidores em seu meio organizacional.

FLUXOGRAMA DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO



GESTÃO ESTRATÉGICA COM PESSOAS DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

ANTES DE COMEÇAR...

As constantes mudanças no cenário mundial e as novas tendências resultantes impactam diretamente na vida profissional do trabalhador. No âmbito do serviço público não é diferente. Logo, é necessário e urgente que o gestor, ante os desafios, promova a ressignificação do atual mundo do trabalho, sendo fundamental que os preceitos da gestão organizacional sejam observados, pois apontam para a primazia da **pessoa** na busca da maestria na prestação dos serviços públicos, a fim de garantir a qualidade do serviço prestado ao cidadão.

Assim, no âmbito do Distrito Federal, a Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP) da Secretaria Executiva de Gestão Administrativa (SEGEA) da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração do Distrito Federal (SEPLAD), unidade orgânica de comando e supervisão, possui a atribuição de órgão gestor da área e, por essa razão propõe a ressignificação da "*Gestão de Pessoas*" para a "*Gestão Estratégica COM Pessoas*", conceito que transcende as práticas tradicionais da área de gestão de pessoas, possibilitando repensar e renovar a visão que temos sobre o Capital Humano e sua atuação no ambiente de trabalho.

Ademais, a "Gestão Estratégica COM Pessoas" possibilita tornar inteligível a atuação do indivíduo/profissional, entender as sutilezas e riquezas das ações, reações, interações e relações interpessoais, aperfeiçoar e valorizar a participação profissional no cotidiano dos órgãos com e como gestores, com e como pessoas.

Dessa forma, a SUGEP, visando acompanhar a evolução e os desafios futuros, tem revisado/recriado seus processos de trabalho, com o objetivo de proporcionar as condições adequadas e necessárias para o perfeito funcionamento do serviço público, provendo, assim, condições para que o resultado dessa prática esteja ao alcance de toda a população.

O capital humano é o fator mais significativo e determinante para a excelência dos serviços públicos. Sabendo disso, a Política de Gestão Estratégica com Pessoas do GDF tem trabalhado um portfólio de ideias, visando conhecer, capacitar, reconhecer e reter talentos na Administração Pública do Distrito Federal.

Estamos embarcando em uma nova fase do serviço público distrital, a "GESTÃO ESTRATÉGICA COM PESSOAS" e TODOS estão convidados a participar desta viagem que passará por diversos caminhos, entre eles: mudanças positivas, potencial, garra, conhecimento, superação, valorização, engajamento, felicidade, persistência e realização profissional.

Venha com a gente!

CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA COM PESSOAS DO DISTRITO FEDERAL PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Ressignificar a atual gestão traduz-se em perceber que as pessoas são o ponto de partida para a mudança. Cada servidor possui habilidades individuais que, somadas ao quadro de servidores torna-se base de extrema importância para as ações planejadas da Administração Pública do Distrito Federal.

Propomos aqui uma Gestão Estratégica com Pessoas e o dimensionamento do fator humano pautada na SUSTENTABILIDADE, buscando trabalhar de forma a equilibrar seus três pilares: econômico, social e ambiental.

A literatura de Jabbour e Santos (2008) em seus estudos menciona “percebe-se que a gestão de pessoas é parte integrante da sustentabilidade, presente em todos os níveis da empresa.”

A fim de firmarmos melhor entendimento quanto ao papel da GP na sustentabilidade citamos, Cohen et al. (2012), que afirmam que, “a função da área de GP está em ajudar tanto na estratégia quanto na implementação da sustentabilidade organizacional.”

Logo, as práticas atuais devem ter como foco os servidores e não os processos, até porque os processos, são os resultados dos esforços empreendidos por eles.

Nesse contexto a Gestão Estratégica com Pessoas e a sustentabilidade tornam-se aliadas dependentes, no contexto de inovação, uma vez que aquela permeia diretamente o quadro de servidores da Administração Pública Distrital, os quais atuam com agentes de transformação econômica, social e ambiental.

A sustentabilidade pensada na Gestão Estratégica com Pessoas e com o dimensionamento do fator humano proposta aqui, deve ser trabalhada de forma contínua e progressiva, pois, visa proporcionar melhor qualidade de vida aos servidores, tornando-os mais engajados, ágeis, motivados, produtivos, inovadores e preocupados com a responsabilidade social e com o impacto de suas ações na preservação do meio ambiente.

Dessa forma, as políticas e práticas adotadas na Gestão Estratégica com Pessoas da Administração Pública do Distrito Federal devem trilhar um caminho sustentável com medidas criativas e inovadoras, para um mundo melhor, ancoradas no tripé da sustentabilidade.



Por fim destacamos alguns temas interdependentes da Gestão Estratégica com Pessoas e Sustentabilidade: garantia de tempo e espaço, promoção do bem-estar e os equilíbrios entre vida social e laboral, redução de desperdícios de recursos, atração e retenção de talentos com compromisso organizacional, facilitar e aumentar a comunicação entre gestores e servidores das mais diversas formas: mensagens, boletins, revistas e vídeos, redução de riscos operacionais, custos.

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO GDF COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO

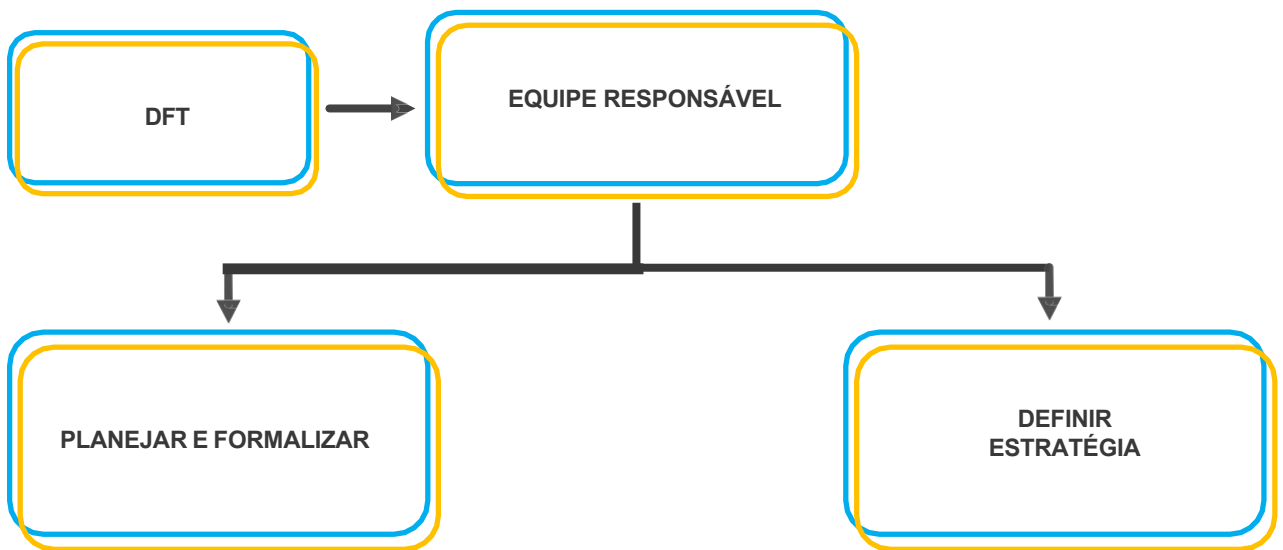
ALINHAMENTO CONCEITUAL

Para melhor definição das etapas e ferramentas utilizadas no processo de DFT será necessário abordarmos alguns conceitos:

- **Absenteísmo:** ausência de um ou mais servidores no período laboral, seja por algumas horas como nos casos de atraso ou saída adiantada ao fim do expediente ou até mesmo por vários dias. É todo o tipo de ausência não prevista, seja por motivos particulares, seja por motivos não justificados;
- **Atitude:** saber fazer acontecer. É a capacidade de conseguir realizar atividades e agregar valor, por meio da mudança e da inovação, mesmo em situação crítica;
- **Capital Humano:** conjunto de competências, comportamentos, conhecimentos e habilidades que um profissional tem para realizar suas funções no trabalho. O termo representa o valor agregado pelos profissionais, por meio dos seus conhecimentos técnicos, experiências, habilidades, comportamentos e competências pessoais. Investir nesse conjunto é essencial para que as atividades realmente agreguem valor no que diz respeito aos resultados esperados;
- **Contexto de trabalho:** informações qualitativas do dimensionamento, como: complexidade das tarefas, tempo para realização, valor agregado às entregas, nível de informatização dos processos de trabalho;
- **Conhecimento:** capacidade humana de apreender algo, transmitir e compartilhar o saber;
- **Demanda reprimida:** atividades que não são concluídas devido a vários fatores, dentre eles, excesso de tarefas e número reduzido de pessoas;
- **Dimensionamento da Força de Trabalho:** processo de diagnosticar e analisar qualitativamente e quantitativamente a força de trabalho necessária para a realização de um conjunto de atribuições de cada setor, em determinado período, considerando a força de trabalho disponível, as demandas, os dados de afastamento e as condições, a fim de indicar o quadro ideal para realização dessas entregas. Envolve a mensuração da força de trabalho, mediante o uso de metodologias específicas de análise de processos de trabalho, considerando sua natureza e o tipo de organização;

- **Economicidade:** minimização dos gastos públicos sem comprometimento dos padrões de qualidade;
- **Esforço:** tempo despendido para a geração do resultado (horas dedicadas pelos servidores para gerar os resultados);
- **Efetividade:** relação com o impacto real causado pelo resultado;
- **Eficácia:** desempenho expresso para alcance dos objetivos ou metas. Está ligada diretamente ao resultado;
- **Entregas:** principais resultados dos processos de trabalho de um setor. Possui dois indicadores: resultados e esforços;
- **Força de trabalho:** servidores, empregados públicos e demais colaboradores em exercício no órgão;
- **Fluxo de trabalho:** sequência padronizada de tarefas, instrumento planejado, modelado e automatizado conscientemente e com finalidades bem definidas, para atingir um objetivo específico;
- **Habilidade:** saber fazer. Capacidade de utilizar de maneira eficiente e eficaz o conhecimento para agregar valor;
- **Horas bloqueadas:** servidores lotados no setor a ser dimensionado, mas que estão exercendo cargo de chefia ou apresentam licenças médicas prolongadas (período maior que 30 dias), servidores com horário especial;
- **Índice de Segurança Técnica (IST):** indicador do percentual de horas de trabalho a ser acrescido ao total dimensionado, visando cobrir ausências regulamentadas como férias e abonos;
- **Rotatividade:** processo de entradas e saídas, constantes, de servidores no órgão ou setor;
- **Parâmetro:** indicador de produção e demanda que expressa a relação entre as variáveis envolvidas na execução de processo de trabalho;
- **Perfil comportamental:** conjunto de características e comportamentos que uma pessoa exhibe diante de determinadas situações;
- **Planejamento da força de trabalho:** processo sistemático e contínuo de avaliação dos processos e alocação da força de trabalho, visando ao dimensionamento, de modo a garantir o alinhamento do capital humano com os objetivos e necessidades do órgão ou da entidade pública;
- **Presenteísmo:** configurado quando o servidor está no posto de trabalho, mas é incapaz de se dedicar completamente às suas tarefas;
- **Processo de trabalho:** conjunto de atividades de um setor ou unidade do órgão, executado sistematicamente em uma lógica sequencial para a transformação de entradas e saídas. É realizada pelo servidor e demais colaboradores que têm por objetivo a entrega de um produto ou a prestação de um serviço.

FLUXOGRAMA DO MÓDULO I



INTRODUÇÃO

O DFT será o início da nossa viagem, então apertem os cintos!

A Administração Pública reconhece que seu capital intelectual possui o conhecimento, as habilidades e as competências necessárias para elevar o Distrito Federal aos mais altos níveis de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade dos serviços públicos distritais.

Sabendo da riqueza dos talentos, competências múltiplas e capacidade inovadora dos servidores públicos distritais, é imprescindível identificar e conhecer o perfil profissional de cada um, suas necessidades e realizações. Partindo dessa premissa, o Governo do Distrito Federal publicou o Decreto nº 43.291, de 09 de maio de 2022, que dispõe sobre as diretrizes gerais para a realização do Dimensionamento da Força de Trabalho da Administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal.

Devido à real importância do capital humano para a Administração Pública do Distrito Federal, o DFT tornou-se parte integrante da gestão estratégica COM pessoas. Seu objetivo é a alocação adequada dos servidores, com base nas suas competências, habilidades e desejos profissionais.

Dessa maneira, o resultado esperado é o equilíbrio de forma sistêmica das necessidades organizacionais, relacionando Pessoas versus Fluxos de trabalho, resultando em satisfação pessoal e serviços públicos de qualidade.

Dentre outros, os benefícios do DFT contemplam a qualificação do processo de tomada de decisão, principalmente em relação à configuração e à constituição dos quadros e estruturas dos órgãos.

Este material é fruto da norma que dispõe sobre o DFT no âmbito do Distrito Federal. Nele será possível conhecer a metodologia proposta para a realização do DFT nos órgãos abarcados pelo Decreto nº 43.291/2022.

O objetivo deste Manual é implantar o DFT, apresentando diretrizes e metodologias que possibilitam o desenvolvimento das competências nas suas unidades setoriais.

Nosso convite é para que juntos possamos construir um *mindset* transformador e de sucesso, o qual impacte na cultura organizacional da Administração Pública do Distrito Federal e no bem-estar dos seus servidores.

O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO (DFT) NO GDF COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO

O contexto do mundo do trabalho é dinâmico e impactado pelas constantes transformações econômicas, tecnológicas, sociais e de saúde pública. Conseqüentemente, o trabalhador é suscetível às transformações do cenário e sofre diretamente os efeitos sociais, emocionais e em sua saúde física e mental. É imperioso que os gestores reajam aos desafios apontados de forma rápida e efetiva.

No âmbito da Administração Pública, os desafios apresentam-se trazendo a necessidade de reinventar as práticas, com foco na qualidade do serviço prestado ao cidadão, sem deixar de lado a valorização do capital humano e o desenvolvimento de novas competências.

O contexto atual pede o aprimoramento dos processos de trabalho e a reorganização da capacidade operacional do Estado. Para tanto, faz-se imprescindível a alocação correta de servidores com experiências e habilidades adquiridas necessárias para determinada tarefa.

Ao GDF é mister a necessidade de modernizar seus processos de trabalho e desenvolver estratégias organizacionais de gestão que possam melhorar o alcance dos resultados com a correta alocação do capital humano.

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) consiste em um processo metodológico no qual se busca identificar o quantitativo ideal de servidores para a execução de determinada tarefa no ambiente organizacional, considerando o período de execução, a estrutura disponível, a demanda pelo resultado e as condições de trabalho.

É uma ferramenta estratégica de gestão que apoia a tomada de decisão do gestor e permite identificar e planejar melhor os processos de trabalho e o capital humano disponível e necessário.

Seus benefícios contemplam o alinhamento do uso da força de trabalho com o planejamento estratégico institucional e o alcance dos resultados, considerando as necessidades dos servidores, suas habilidades e satisfação com o trabalho. Fazem parte dos ganhos indiretos da implementação do dimensionamento a economicidade e, principalmente, o diagnóstico das condições de trabalho a fim de aumentar o bem-estar de servidores e o fornecimento de ferramentas informativas para uma gestão com decisões baseadas em evidências.

O planejamento da força de trabalho tem o potencial de maximizar a produtividade e a eficiência, pois busca identificar e distribuir os talentos e habilidades de forma adequada, conforme a necessidade de cada área e os parâmetros normativos das políticas públicas vigentes. Nesse sentido, torna-se essencial no âmbito da Administração Pública, pois permite a concentração dos esforços para a integração da agenda estratégica com os programas e políticas, visando à melhoria na organização dos processos de trabalho.

O processo do DFT engloba o mapeamento dos processos de trabalho, a análise das competências profissionais, o levantamento sobre o uso de tecnologias da informação para a otimização do trabalho e as necessidades de treinamento para o desenvolvimento de competências, produzindo, assim, um conjunto de informações que permite aos gestores a implantação de boas práticas e, conseqüentemente, a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade. Deve permear toda a organização e requer uma comunicação efetiva entre a área de gestão com pessoas e as áreas estratégicas.

Um dos principais resultados gerados pela implantação do DFT é um diagnóstico organizacional, produto da coleta, organização e análise de dados e informações. Esse diagnóstico colabora para a tomada de decisões de forma embasada.

Além disso, os resultados do DFT fornecem subsídios para as ações estratégicas em gestão com pessoas, como, por exemplo, a minimização das distorções no processo decisório de alocações e lotações por falta de evidências reais sobre áreas e setores que devem ser priorizados.

Vários são os impactos positivos da implantação da cultura da gestão do DFT, a saber:

- Acesso à informação de modo célere e seguro;
- Processo de lotação adequado de servidores, realizado com maior segurança para o acréscimo, decréscimo ou remanejamento, baseado no conhecimento do número ideal e necessário para a execução das tarefas a serem entregues;
- Alcance dos resultados pactuados;
- Melhora dos indicadores, como taxas de absenteísmo, rotatividade, presenteísmo;
- Identificação de gargalos, retrabalho e necessidades de intervenções tecnológicas nos fluxos de trabalho;
- Mapeamento dos processos de trabalho do setor;
- Conhecimento do capital humano disponível versus o ideal para a realização de determinada tarefa e cumprimento das atribuições do cargo;
- Conhecimento da força de trabalho disponível, do perfil profissional e comportamental, da carga horária dedicada à realização de determinada tarefa, formação, experiência;
- Alocação de pessoal ancorada em parâmetros e análise da complexidade;
- Alinhamento do quadro de pessoal com a missão e visão institucionais.

A falta do dimensionamento do fator humano produz alguns impactos negativos para a gestão das organizações, destacamos os seguintes:

- Acúmulo exponencial de trabalho em algumas áreas, devido ao número reduzido de servidores e/ou preterimento nas realizações de lotação por desconhecimento dos processos de trabalho e demandas do setor;
- Baixa capacidade produtiva por fatores relacionados ao adoecimento no trabalho, por exaustão e proveniente da sobrecarga laboral.

Nesse sentido, ao definir o dimensionamento do fator humano como estratégia organizacional da política de gestão com pessoas, a Administração demonstra seu compromisso com a prestação de serviços de qualidade à população, tendo como base o reconhecimento do capital humano como detentor de competências e talentos.

Ademais, esta é uma ação prevista no Planejamento Estratégico Governamental, pois entende-se que a qualidade do serviço público oferecido depende da produtividade e qualificação de seus servidores.

Portanto, considerando o papel da SEPLAD como o Órgão central de gestão estratégica com pessoas, é objetivo de gestão o investimento no aumento de produtividade e qualificação da força de trabalho, o fortalecimento das ações de bem-estar no trabalho e a correta alocação de servidores, com base na necessidade de cada órgão governamental.

Espera-se com a implantação do dimensionamento intervir para a redução dos índices de rotatividade, absenteísmo, presenteísmo e de adoecimento relacionados ao trabalho dos servidores públicos do Distrito Federal, promovendo uma cultura de valor que impacte no bem-estar no trabalho.

Dessa maneira, com a implantação do DFT nas unidades do GDF, a tendência é que fique claro aos gestores e servidores que o dimensionamento organizacional é necessário para evitar problemas de produtividade, que serão resolvidos pela padronização, bem como situações de excesso e/ou falta de servidores e custos excessivos, pois ao realocá-los para uma área em que serão melhor aproveitadas suas competências, haverá exponencial retorno dos investimentos na força de trabalho.

A publicação do Decreto nº 43.291/2022 formaliza esta estratégia de gestão no âmbito do GDF.

O DFT, no âmbito do Distrito Federal, tem como objetivos:

- I.- Prover os gestores dos órgãos e das entidades públicas com informações qualificadas quanto ao diagnóstico da força de trabalho;
- II.- Promover a capacidade de planejar, organizar e adequar a força de trabalho na Administração Pública do Distrito Federal;
- III.- Ampliar a autonomia e o protagonismo do capital humano, objetivando respaldar as políticas públicas de governança, tendo como pressupostos a eficiência, eficácia, efetividade e economicidade;
- IV.- Otimizar os recursos disponíveis, em alinhamento com o planejamento estratégico;
- V - Subsidiar a criação de ferramenta de gestão e planejamento da força de trabalho;
- VI.- Valorizar o capital humano e promover a gestão participativa e humanizada, visando à excelência no serviço público;
- VII.- Possibilitar a adoção de medidas concernentes à gestão estratégica de pessoas, visando prover possíveis déficits ou sanar possíveis superávits de pessoal em determinadas áreas.

(ART. 4º DO DECRETO Nº 43.291/2022)

O DFT identifica a necessidade existente de servidores com o objetivo de intervir na produção dos serviços, reestruturando-os, para que a força de trabalho existente tenha maior eficiência, eficácia e efetividade no trabalho realizado. Entretanto, é importante frisar que nenhum modelo é capaz de assumir a responsabilidade de decisão da gestão. Os resultados devem ser vistos como um ponto de partida para a negociação, planejamento e execução de uma tomada de decisão dos gestores.

Instituições públicas e privadas têm percebido que uma equipe com as competências certas, nos locais certos e realizando as atividades certas tem muito mais chances de levar uma organização a alcançar seus objetivos, sua visão e sua missão.

Segundo Yu-Lee (2002), *“a capacidade de uma organização representa a sua habilidade para desempenhar determinado trabalho. Essa capacidade é composta de diversas perspectivas: equipamentos, materiais, tecnologia e pessoas”*.

A metodologia escolhida e que será abordada no contexto deste Manual foi elaborada a partir de um levantamento de boas práticas desenvolvidas na Administração distrital e na experiência exitosa implementada na Secretaria de Estado e Saúde do Distrito Federal (SES/DF).

Essa metodologia será direcionada para a realização do dimensionamento tendo como base a perspectiva de pessoas, ou seja, a quantidade de horas de trabalho dos servidores disponíveis para a execução das tarefas com a melhor distribuição destas entre as atividades da organização, levando em consideração as competências e a satisfação no trabalho e será realizada em duas etapas: a qualitativa e a quantitativa, gerando como entrega final o relatório do DFT de cada órgão do GDF.

Por fim, é importante ressaltar que todo este processo será realizado de forma cooperada, com a participação ativa dos servidores e gestores dos órgãos, permitindo uma maior integração e o compartilhamento/construção de conhecimentos e compromissos mútuos em prol do bem-estar e do alcance dos resultados institucionais.

Para a definição do panorama do setor que se pretende dimensionar é necessário:

- Levantamento documental - regimento interno, legislação, normas e parâmetros técnicos;
 - Descrição da unidade - descrição das características da unidade, como competências regimentais, força de trabalho disponível, cargo/especialidade que executa, número de horas dedicadas à realização da tarefa, número de horas bloqueadas e análise das taxas de absenteísmo, rotatividade e afastamento em decorrência de problemas de saúde, estrutura física e insumos físicos disponíveis;
 - Levantamento da força de trabalho - número de servidores;
 - Mapeamento dos processos de trabalho da área - quais as atividades desempenhadas/desenvolvidas;
 - Esforço pessoal para realização de determinada tarefa - nível de complexidade da tarefa e competências necessárias;
 - Tempo para execução da tarefa - carga horária dedicada para o cumprimento da atividade;
 - Perfil profissional dos servidores - descrição de atributos pessoais, habilidades e competências que definem os profissionais baseada em interesses e vocações;
 - Resultados alcançados - metas e indicadores do setor.
-
-
-

ÁREAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO DO DFT

- Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP): unidade orgânica de comando e supervisão, diretamente subordinada à Secretaria Executiva de Gestão Administrativa (SEGEA);
- Unidade de Movimentação de Pessoal (UMP): unidade orgânica de direção e supervisão, diretamente subordinada à SUGEP;
- Diretoria de Dimensionamento da Força de Trabalho (DIDFT): unidade orgânica de direção, diretamente subordinada à UMP;
- Áreas de gestão de pessoas dos órgãos da Administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal: unidades responsáveis pela gestão local do projeto de DFT, que poderão formar grupos de trabalhos internos, para coordenar tecnicamente a realização nos setores de seus respectivos órgãos;
- Multiplicadores: servidores capacitados que terão a missão de difundir os conhecimentos adquiridos aos demais servidores.

STAKEHOLDERS¹ X DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO DO DISTRITO FEDERAL - DFT/DF

O dimensionamento da Força de trabalho precisa do apoio dos Stakeholders, pessoas-chave envolvidas, que influenciam diretamente em diversos aspectos, desta iniciativa, contribuindo para o seu sucesso ou insucesso do DFT/DF.

A palavra “Stakeholders” surgiu da união de duas outras palavras do inglês:

- Stake => interesse;
- Holders => aqueles que possuem

O termo Stakeholder foi criado pelo filósofo Robert Edward Freeman, em 1963, a partir de um memorando interno da Stanford Research. Stakeholders, definição, segundo ele, se referia a “grupos que sem seu apoio a organização deixaria de existir”.²

Na figura ao lado, listamos nossos Stakeholders:



¹ partes interessadas, compreendendo pessoas, grupos ou organizações que impactam ou são impactadas por um projeto

² <https://robsoncamargo.com.br/>

O DIMENSIONAMENTO DO FATOR HUMANO NO GDF

A Diretoria de Dimensionamento da Força de Trabalho (DIDFT) será a unidade consultiva de referência, responsável técnica pela implantação da gestão de DFT no âmbito do GDF, ficando a implementação sob responsabilidade de cada órgão e entidade.

Nesse sentido, atuará oferecendo supervisão teórico-metodológica para os órgãos. Conforme art. 6º do Decreto nº 43.291/2022, sua atuação pautar-se-á nas seguintes ações:

- Promover encontros para as unidades de gestão de pessoas, a fim de sensibilizar as áreas para a importância do DFT, como ferramenta auxiliar na tomada de decisão;
- Realizar visitas técnicas aos órgãos e entidades públicas, visando orientar as reais necessidades organizacionais;
- Confeccionar relatório das visitas técnicas, apontando o mapeamento organizacional do órgão ou da entidade pública, que deverá ser entregue ao gestor do pasta e servirá como ponto de partida para a implantação do DFT;
- Propor mecanismos adequados para o planejamento e a adequação da força de trabalho na Administração Pública do DF;
- Capacitar os servidores dos órgãos e entidades, com parceria da EGOV, para a implantação do DFT.

Os órgãos e entidades públicas da Administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal, que realizarem o dimensionamento em suas unidades, deverão designar equipe responsável pelo DFT, a fim de cumprir a metodologia aplicada no DF em todas as suas etapas e divulgar o resultado obtido como parâmetro de gestão e planejamento da força de trabalho.

O referido resultado poderá ser utilizado como subsídio para a tomada de decisão, no que diz respeito à alocação, lotação e movimentação dos servidores em sua área de competência, solicitação de concursos, relatórios de gestão de pessoas, bem como para avaliar o impacto da implementação no alcance das metas e objetivos estratégicos.

As equipes designadas para executar o DFT nos órgãos e nas entidades públicas serão ponto focal e atuarão como multiplicadores da metodologia. Poderão demandar capacitação em DFT à SUGEP/SEGEA/SEPLAD, promover encontros de sensibilização dos servidores de seus órgãos, enfatizando a importância e a necessidade de realizar o DFT, criar grupos de trabalho e comitês internos de DFT.

O ponto focal será o responsável pela elaboração e aplicação do projeto de DFT em sua unidade e pela realização do dimensionamento, observando o disposto no Decreto nº 43.291/2022.

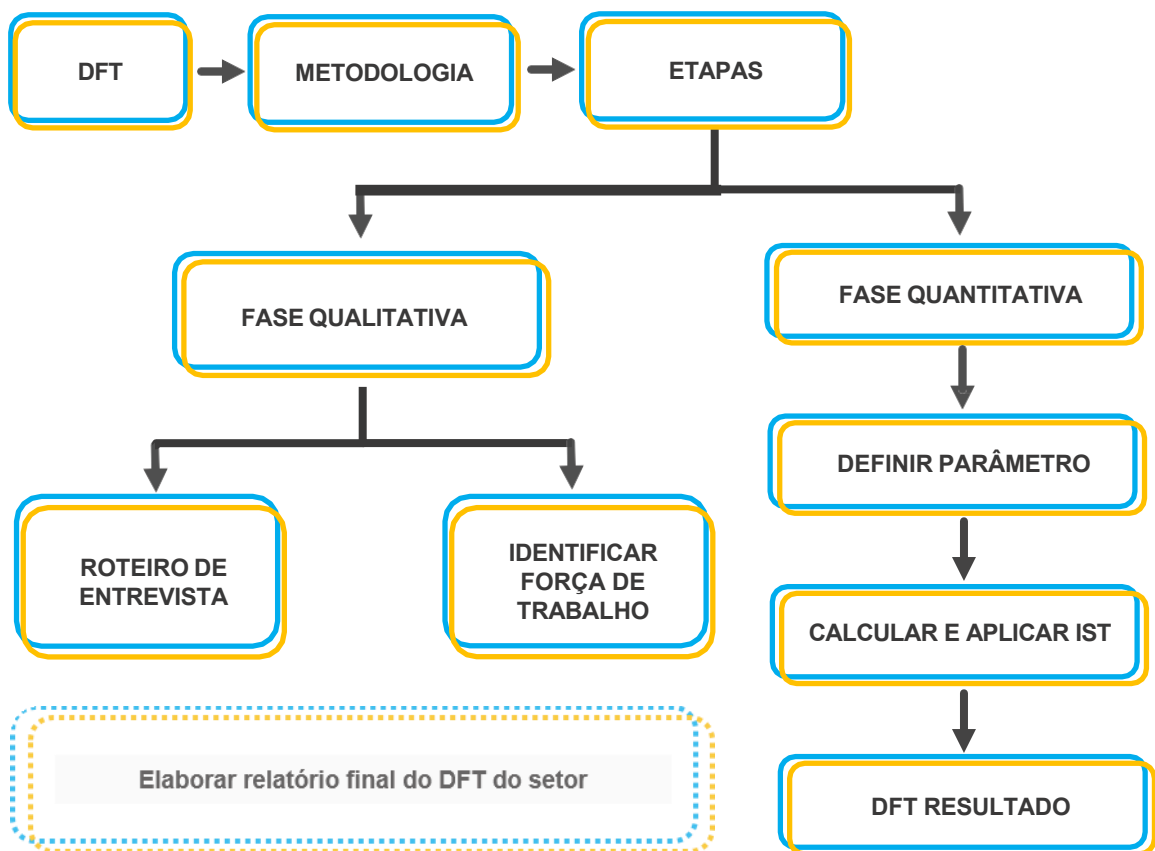
Deverá, portanto:

- Promover encontros visando sensibilizar os envolvidos sobre a importância do DFT no órgão;
- Planejar a implementação e execução do DFT, organizando o cronograma, a ordem dos setores, garantindo a participação dos gestores e servidores;
- Mapear informações documentais como regimento interno, organogramas, portarias e outros;
- Providenciar toda a logística, incluindo a impressão dos instrumentos e formulários necessários;
- Elaborar relatórios de monitoramento de implantação e o relatório final do DFT;
- Divulgar os resultados para os servidores e gestores;
- Avaliar e monitorar periodicamente os resultados de forma a refletir a realidade do órgão e da entidade pública;
- Encaminhar cópia do Relatório Técnico do Dimensionamento da Força de Trabalho (RTDFT) ao Órgão central de gestão de pessoas (SUGEP), sempre que realizado ou atualizado o DFT.

Apresentamos abaixo o passo a passo para a implementação da metodologia do DFT/GDF:

1. O órgão do GDF deverá participar da formação oferecida pela SEPLAD para a apropriação da metodologia DFT. O curso será oferecido pela SUGEP/ SEPLAD em parceria com a EGOV;
2. Abrir processo no Sistema SEI/GDF e encaminhar ofício à SEPLAD, com vistas à Diretoria de Dimensionamento da Força de Trabalho (DIDFT), informando interesse na implementação do DFT em seu órgão e solicitando supervisão e consultoria da equipe da referida Diretoria;
3. A equipe responsável pelo DFT deverá elaborar o Plano de Trabalho de implementação, aplicando as instruções constantes neste Manual;
4. Analisar e adaptar os instrumentos-modelo à realidade do órgão;
5. Executar a metodologia DFT em todas as fases - levantar dados qualitativos e quantitativos, utilizando os instrumentos elaborados e os recursos previstos (entrevistas, visitas técnicas, referências legais e normativos);
6. Validar as informações levantadas, definir os parâmetros das unidades do órgão, tabular os dados, realizar os cálculos e elaborar, divulgar o relatório final.

FLUXOGRAMA DO MÓDULO II



ETAPAS DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO (DFT)

O DFT possui duas etapas: a qualitativa e a quantitativa.

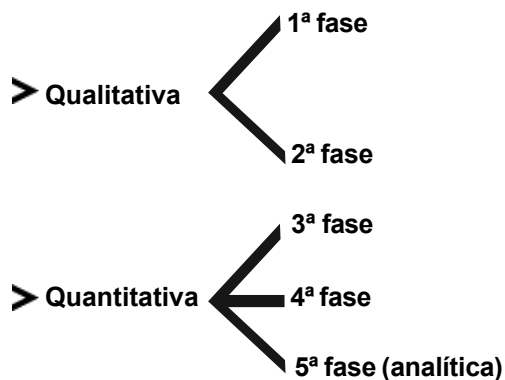
A etapa qualitativa visa conhecer o setor e o perfil profissional/comportamental ideal para a realização das tarefas e os processos de trabalho da área. Baseia-se na coleta de dados, por meio de reuniões, entrevistas e o uso de instrumentos que avaliem o panorama do setor, o perfil profissional, o mapeamento dos processos de trabalho, as metas pactuadas e os resultados entregues à sociedade e as percepções e intuições para a posterior inferências quanto ao quantitativo existente e o número necessário de servidores.

A etapa quantitativa abrange a coleta e análise das informações referentes aos resultados esperados, os parâmetros do esforço despendido para realizar determinada tarefa (deverão ser definidos quais dados quantitativos serão considerados) e o número de servidores. Caracteriza-se pelo estabelecimento de variáveis objetivas de análise, dentre elas a definição de parâmetros para a realização das atividades por cargo e especialidade, como a complexidade das tarefas e a carga horária de trabalho disponível e necessária, considerando a realidade institucional. Tais critérios abrangem atividades das áreas-meio e finalística dos órgãos, atribuídos pesos a cada um deles, a partir da observação de sua qualidade e de sua mensuração, bem como sua relevância para a instituição. Da mesma forma, a organização deve observar a existência de critérios que reflitam suas atividades finalísticas, pois os dados serão a base para a realização do cálculo, que resultará no número ideal de servidores (ou aproximado) para o setor dimensionado.

Veja que a etapa qualitativa envolve a coleta e a análise de informações no órgão e a aplicação destas em um modelo matemático gera como resultado o quantitativo de servidores ideais (ou estimado) para atender às necessidades dos processos de trabalho.

FASES DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO (DFT)

O método foi desenvolvido em fases para uma melhor compreensão pelo servidor que irá aplicá-lo. Dessa forma, dividimos o DFT em duas etapas:



No quadro abaixo encontra-se a descrição de cada fase, correspondente às etapas do DFT:

FASES DO DIMENSIONAMENTO

FASES DO DIMENSIONAMENTO	
ETAPA QUALITATIVA	<p>1ª FASE: Entendendo a Instituição/Órgão.</p> <p>Conhecer e compreender a organização como um todo, ter uma visão holística do contexto em que a organização está inserida, compreender qual a finalidade pela qual foi criada, suas diretrizes, cultura e clima organizacional.</p>
	<p>2ª FASE: Levantamento dos processos de trabalho.</p> <p>Conhecer o processo que será objeto de mapeamento, entrevistar os servidores das áreas selecionadas e mapear o processo de ponta a ponta com os atores que integram o processo, coletando informações para subsidiar a mensuração.</p>
ETAPA QUANTITATIVA	<p>3ª FASE: Definição de parâmetros.</p> <p>Conhecer os parâmetros com toda a sua especificidade, a qual é necessária para definir adequadamente a força de trabalho.</p>
	<p>4ª FASE: Dimensionamento da força de trabalho.</p> <p>Realizar os cálculos a partir dos dados coletados nas fases anteriores.</p>
	<p>5ª FASE: Analítica das informações.</p> <p>Analisar e interpretar as informações quantitativas e qualitativas obtidas e apontar as lacunas encontradas nas etapas anteriores.</p>

ENTENDENDO AS FASES DA ETAPA QUALITATIVA

1ª FASE: Entendendo a Instituição/Órgão

Este é o momento em que se deve conhecer e compreender a organização como um todo, ter uma visão completa do contexto em que está inserida, compreender qual a finalidade pela qual foi criada e suas diretrizes.

Nesta fase, será realizado o levantamento de referenciais oficiais, a saber: legislações, normativos, resoluções, regimento interno institucional, protocolos e parâmetros (quando houver), entre outros.

Após a avaliação inicial das informações pertinentes ao setor/órgão, estaremos embasados de forma a facilitar o entendimento da fase seguinte.

2ª FASE: Levantamento dos Processos de Trabalho

Inicialmente, a equipe de DFT deve reunir-se com o gestor e os servidores da unidade, objetivando apresentar a metodologia de trabalho, sensibilizar os servidores quanto ao estudo de DFT que será realizado e orientar sobre o preenchimento dos instrumentais

Para um melhor entendimento da metodologia sugerida segue o passo a passo para a realização do levantamento dos processos de trabalho:

a) Visita técnica às unidades:

Esta etapa tem o objetivo de conhecer o setor de forma qualitativa, colhendo dados, como por exemplo: capacidade instalada, estrutura física, horário de funcionamento, entre outras informações que subsidiarão a mensuração do DFT.

Antes de realizar a entrevista, é importante garantir que tudo esteja preparado, portanto, é bom reunir as informações e construir um roteiro contendo as principais perguntas. Deve-se informar o entrevistado e sensibilizá-lo.

A seguir, apresentamos quadro sugestivo dos possíveis questionamentos técnicos que servirão de base para a realização do trabalho proposto e que devem ser customizados de acordo com o serviço ofertado pelo setor/órgão que será analisado:

Quadro 1 – Roteiro sugestão de questionamentos para embasar o DFT.

TEMÁTICAS	PERGUNTAS SUGERIDAS
<p>FUNCIONAMENTO DO SETOR</p>	<p>1) Qual é o horário de funcionamento da unidade?</p> <p>2) O setor trabalha com processos, atendimento ao público e outros?</p> <p>3) As demandas são executadas pelo Sistema SEI, SIGRH, e-mail, processos físicos, assistência a pacientes ou outros tipos de demandas?</p>
<p>LEGISLAÇÃO/REGIMENTO</p>	<p>1) Há legislação específica que regulamenta a carreira dos servidores? Caso positivo, qual?</p> <p>2) Caso tenha regulamento de carreira dos servidores, quais as peculiaridades para a definição do parâmetro?</p> <p>3) O órgão/entidade possui regimento interno? Se sim, qual?</p>
<p>ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SETOR</p>	<p>1) Qual a composição organizacional?</p> <p>2) O ambiente de trabalho é adequado (ventilação, materiais, baias, cadeiras, entre outros)?</p> <p>3) Há equipamentos, computadores e softwares necessários para todos os servidores?</p> <p>4) O espaço físico e/ou a capacidade instalada são adequados para as horas de trabalho existentes no órgão/entidade? Caso não sejam, o que falta para adequá-los?</p> <p>5) Caso seja necessário o aumento de servidores no setor/órgão, o espaço físico permite esse acréscimo?</p>
<p>ANÁLISE DOS PROCESSOS E DAS ATIVIDADES</p>	<p>1) Há protocolos/fluxos dos processos de trabalho/atividades?</p> <p>2) Qual é o quantitativo de atividades realizadas na unidade? Descreva-as.</p>
<p>AValiação DO PERFIL PROFISSIONAL/ COMPORTAMENTAL DOS SERVIDORES</p>	<p>1) Quais as atribuições do cargo dos servidores que compõem a unidade?</p> <p>2) Os servidores lotados na área possuem o nível de conhecimento/habilidade necessárias para a plena realização das tarefas demandas no setor?</p> <p>3) Com base nas atividades realizadas e a qualidade das entregas e resultados, quais os <i>gaps</i> (lacunas) de capacitação observados?</p> <p>4) Qual o nível de satisfação do servidor com as atividades que desempenha?</p>

**AVALIAÇÃO DO TEMPO
MÉDIO PARA AS
DEMANDAS SETORIAIS E
QUANTITATIVO DE
SERVIDORES LOTADOS NA
ÁREA**

- 1) Qual é o quantitativo de servidores lotados na área?
- 2) Qual o tempo estimado para a realização das tarefas atribuídas a determinado servidor?
- 3) Há demanda reprimida no setor? Se sim, detalhe.

**ANÁLISE DAS
VARIÁVEIS QUE
IMPACTAM
DIRETAMENTE NO
TRABALHO**

- 1) Qual a taxa de rotatividade na unidade?
- 2) Há servidores em restrição e/ou readaptação? Se sim, informar o número do processo SEI.
- 3) Qual o número de vacâncias (exoneração, aposentadoria, posse em outro cargo inacumulável, falecimento) nos últimos 12 meses?
- 4) Em caso de afastamentos, férias, abonos, atestados e licença saúde, há servidores capacitados e disponíveis para substituição?
- 5) Qual a previsão de servidores aptos a se aposentar nos próximos 12 meses?

**AVALIAÇÃO
SUBJETIVA DO
GESTOR SOBRE A
NECESSIDADE DA
RECOMPOSIÇÃO DA
FORÇA DE
TRABALHO**

- 1) O quantitativo de servidores lotados na área é o necessário? Se a resposta for não, justifique.
- 2) Há necessidade de concurso público? Se sim, para quais cargos e qual a quantidade em horas?

b) Identificação do quadro de servidores:

Esta fase compreende a descrição da força de trabalho existente. Ainda, faz-se necessária a disponibilização do quantitativo de servidores por cargo/especialidade, carga horária laboral, situação funcional e setor de trabalho, descritos de forma precisa, a fim de realizar o dimensionamento condizente com a realidade do setor/órgão.

Apresentamos o Quadro 2 abaixo, visando auxiliar na execução da coleta da força de trabalho e outras informações complementares que também irão colaborar para a conclusão do DFT:

Quadro 2: Modelo de coleta da Força de Trabalho.

SETOR/ORGÃO: GERENCIA DE APOIO OPERACIONAL					
DESCRIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO					
NOME	CARREIRA	CARGA HORARIA SEMANAL	CARGO/ ESPECIALIDADE	TOTAL DE CH POR ESPECIALIDADE	HORAS BLOQUEADAS
JOSE DUARTE	ESPECIALISTA	40	ADMINISTRADOR	120	CARLA OLIVEIRA - 40H BLOQ/ LICENÇA PARA TRATAMENTO DE SAÚDE HÁ MAIS DE 60 DIAS
CARLA OLIVEIRA	ESPECIALISTA	40	ADMINISTRADOR		
ANTONIO FARIA	ESPECIALISTA	40	ADMINISTRADOR		
ANTONIO BONIFACIO	GAPS	40	TECNICO ADMINISTRATIVO	100	MARIA DAS DORES - RESTRIÇÃO DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO
MARIA DAS DORES	GAPS	40	TECNICO ADMINISTRATIVO		
ANGELA SOUSA	GAPS	40	TECNICO ADMINISTRATIVO		
QUAL A TAXA DE ABSENTEISMO NOS ULTIMOS 3 MESES DO SETOR?					
RESPOSTA: 15%					

É importante destacar que essa fase deve ser realizada de forma participativa e colaborativa entre o gestor da unidade e seus servidores. Caso a unidade conte com um número grande de servidores envolvidos na mesma atividade, recomenda-se ao gestor que a entrevista seja feita por meio de amostragem aleatória de pelo menos 20% dos servidores que apresentam conhecimento do processo.

Ademais, para que os registros possam ser utilizados, precisam ser mensurados adequada e tecnicamente. Para tanto, é imprescindível que o procedimento sistemático de coleta seja seguido rigorosamente. O ideal é que as condições sejam as mesmas para todas as coletas, pois facilitará a comparação entre os dados. Além disso, o mapeamento da atividade realizada deve refletir a realidade vivenciada no dia a dia pelos servidores.

Assim, vale ressaltar que se os registros não forem confiáveis, o resultado do DFT, de forma geral, também não será. Salienta-se que, além da qualidade dos dados coletados, é necessário identificar a relevância de cada informação para o dimensionamento, ou seja, o quanto aquela informação melhora a predição ou estima o quantitativo ideal de pessoas.

Após a finalização do levantamento de processos de trabalho e identificação da força de trabalho pelo gestor local, os dados coletados serão encaminhados à equipe responsável pelo DFT, a qual analisará todas os dados e validará as informações com o gestor da unidade.

Reforçando as etapas do dimensionamento, aqui termina a 2ª fase da etapa qualitativa do método de DFT, e estaremos municiados de informações necessárias para dar início à etapa quantitativa.

ENTENDENDO OS PARÂMETROS DA ETAPA QUANTITATIVA

3ª FASE: Definição de Parâmetros

Vale destacar que cada fase tem sua importância, mas a fase para definição de parâmetros é o ponto alto para a realização do dimensionamento da força de trabalho. Então, considerando sua relevância, o entendimento do conceito de parâmetro será essencial para a execução do trabalho proposto.

A definição de parâmetros para o dimensionamento pode ocorrer considerando diferentes indicadores com variadas unidades de medida. Podemos trabalhar com número de atendimentos por mês ou semana, número de processos, número de leitos, horas necessárias para desempenhar atividade ou procedimento, entre outros.

Esses resultados constituem-se como referência para orientar os gestores dos serviços no planejamento do quantitativo de profissionais necessários para execução dos processos de trabalho de cada órgão/setor, levando em consideração suas atribuições, cargo ou especialidade.

Para alcançá-los, deve-se fazer o levantamento dos processos das atividades desempenhadas por cargo/especialidade de forma individualizada. É um trabalho minucioso, mas necessário para obtenção das informações.

Para melhor visualização, especificaremos no Quadro 3 as variáveis para definição de um parâmetro.

Quadro 3: Modelo de definição de parâmetro, número de servidores para o setor e carga horária semanal necessária do cargo “Auxiliar de Farmácia”.

EXPLICAÇÃO DE COMO DEFINIR UM PARÂMETRO	
Setor:	Farmácia
Cargo:	Auxiliar de Farmácia
Demanda:	Dispensação de Medicamentos
Descrição do ambiente:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O setor fica localizado em unidade hospitalar onde é realizada dispensação de medicamentos comuns; ✓ A estrutura apresenta 2 guichês de atendimento, os quais o gestor refere serem suficientes para a demanda diária que é de 100 pacientes. Concluída a etapa qualitativa, passou-se para a análise do processo de trabalho.
Descrição do processo de trabalho (passo a passo):	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receber o paciente; 2. Conferir os dados da receita; 3. Inserir os dados no sistema de controle; 4. Separar a medicação; 5. Conferir individualmente e depois com o paciente; 6. Realizar a entrega da medicação e agendar próxima data para dispensação.
Tempo gasto, em média, pelo servidor para cada atendimento:	10 minutos/atendimento
Variáveis analisadas para definição do parâmetro:	<p>1 servidor gasta em média 10 minutos por atendimento, em 1 hora realiza 6 atendimentos.</p> <p>Quantos atendimentos realiza ao dia? (Considerando que o setor funciona de 7h às 12h e 13h às 18h, totalizando 10h diárias)</p> <p>O servidor realiza 60 dispensações dia.</p>
PARÂMETRO DEFINIDO:	1 servidor para cada 6 atendimentos/hora.
QUANTOS SERVIDORES SÃO NECESSÁRIOS PARA ESTE SETOR E QUAL O TOTAL DE HORAS NECESSÁRIAS/SEMANA DO CARGO “AUXILIAR EM FARMÁCIA” ?	
Demanda:	100 atendimentos/dia.
Parâmetro:	1 servidor para cada 6 atendimentos/hora.
Cálculo para encontrar o quantitativo de servidores necessários para o atendimento da demanda diária:	$100 \text{ atendimentos} / 60 \text{ atendimentos} = 1,6 \text{ servidores}$ (arredonda-se para 2 servidores)

NÚMERO DE SERVIDORES NECESSÁRIOS PARA O SETOR:

- 1,6 servidores para o setor (arredonda-se para 2 servidores)

NÚMERO DE HORAS/SEMANAIS NECESSÁRIAS DO CARGO “AUXILIAR DE FARMÁCIA”:

- 100 horas semanais

Cálculo para encontrar o número de horas semanais

2 servidores x 10h (diárias) x 5 dias (por semana)
Resposta: 100 horas semanais

Após definir o parâmetro, o número de servidores para o setor e a carga horária semanal necessária do cargo “Auxiliar de Farmácia” pode-se demonstrar duas possíveis configurações para o setor de Farmácia, conforme Quadro 4:

Quadro 4: Demonstrativo de possíveis configurações para o setor de Farmácia

Número de servidores para o setor	Carga horária do servidor	Carga horária necessária para o setor de Farmácia sem IST
2	40h	100h
1	40h	
5	20h	100h

ÍNDICE DE SEGURANÇA TÉCNICA – IST

O QUE É?

O Índice de Segurança Técnica (IST) é o indicador do percentual de horas de trabalho a ser acrescido ao total dimensionado, visando cobrir ausências regulamentadas. Assim, diz respeito a um acréscimo percentual no quantitativo de pessoal, por categoria profissional, para a cobertura de todos os tipos de ausências previstas pela legislação.

Ao resultado de horas necessárias é acrescido o Índice de Segurança Técnica (IST), que se trata de uma margem de segurança percentual acrescida à necessidade de horas de força de trabalho, a fim de reduzir as lacunas e o impacto proveniente das ausências regulamentadas dos servidores, tais como férias, abonos, entre outras.

Importante destacar que cada órgão deverá efetuar o cálculo para conhecer seu IST.

COMO CALCULAR?

Para melhor entendimento, o Quadro 5 será modelo de como encontrar o IST do seu órgão:

Quadro 5: Definição do IST (modelo).

CÁLCULO DE IST		
ANO	DIAS	%
TOTAL DE DIAS NO ANO	365	100
FERIADOS NO ANO/NACIONAL	14	3,83
FERIADOS NO DF	1	0,27
LICENÇA CAPACITAÇÃO	5	1,36
ABONOS	5	1,36
FÉRIAS	30	8,21
TOTAL DE IST		15,03

OBS: CONSIDERAR O TOTAL DE DIAS NO ANO COMO 100%

Entendendo melhor o Quadro 5:

Inicialmente, é necessário fazer o levantamento das ausências previstas durante o ano, para se obter o IST.

Vamos fazer o cálculo?

Com base nas informações do Quadro 5, observe a explicação de cada item:

1)	total de dias no ano	365 que será considerado como	100%
2)	feriados nacionais ano	14 dias x 100% / 365 dias = Resultado	3,83
3)	feriados no DF (ano)	1 dia x 100% / 365 dias = Resultado	0,27
4)	licença capacitação	5 dias x 100% / 365 dias = Resultado	1,36
5)	abonos	5 dias x 100% / 365 dias = Resultado	1,36
6)	férias	30 dias x 100% / 365 dias = Resultado	8,21
TOTAL DE IST			15,03

Após realizar os cálculos visando aferir o percentual das ausências previstas, o IST será definido, conforme a fórmula:

$$\text{SOMA (RFN + RFDF + RLC + RABN + RF) = RIST}$$

Traduzindo a fórmula:

RFN = Resultado dos feriados nacionais

RFDF = Resultado dos feriados no Distrito Federal

RLC = Resultado licença capacitação

RABN = Resultado abonos

RF = Resultado férias

RIST = Resultado do índice de segurança técnica

CARGA HORÁRIA NECESSÁRIA PARA O SETOR ACRESCIDA DO ÍNDICE DE SEGURANÇA TÉCNICA - IST

FÓRMULA PARA APLICAR O IST



Exemplo com base no modelo constante na página 31:

**100 HORAS SEMANAIS PARA O SETOR DE FARMÁCIA + 15% =
115H/PARA O SETOR DE FARMÁCIA COM IST**

O que significa chegar à conclusão que a carga horária necessária para o setor de Farmácia com IST é:

Número de servidores para o setor	Carga horária do servidor	Carga horária necessária para o setor de Farmácia acrescido do IST
3	40h	115h
4	30h	115h
6	20h	115h

(Observação: Os servidores citados nas configurações somam 120h, tendo vista que não há carga horária inferior a 20h)

4ª FASE: Dimensionamento da força de trabalho

Esta fase diz respeito à tabulação das informações levantadas nas entrevistas, nas visitas técnicas e nos formulários de diagnóstico qualitativo e quantitativo do setor (descrição do setor, da força de trabalho existente, das atividades desempenhadas e todas as outras que compõem o panorama do setor: horário de funcionamento, estrutura física, capacidade instalada etc).

Quadro 6: MODELO DE TABELA QUE PODERÁ SER UTILIZADA PARA OS REGISTROS DO DFT.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
PARÂMETRO	DEMANDA DO SERVIÇO	Nº DE SERVIDORES NECESSÁRIOS PARA O SETOR 20H	TOTAL DE HORAS/SEMANA NECESSÁRIAS PARA O SETOR (THN)	IST DEFINIDO (IST) %	HORAS BLOQ (HB)	CARGA HORÁRIA EXISTENTE (CHE)	CÁLCULO FINAL (THN + IST - HB - CHE)	DÉFICIT/ EXCEDENTE FINAL
1 PARA CADA 6 ATENDIMENTO/ HORA	100 ATENDIMENTOS/ DIA	5	100	15	20	120	-25	DÉFICIT DE -25H OU 1 SERVIDOR DE 30H OU 40H

EXPLICANDO OS ITENS DATABELA:

- 1. Parâmetro** - Resultado obtido após cálculo das variáveis especificadas no modelo constante no quadro 3, página 31;
- 2. Demanda do setor** - Demanda da unidade por semana;
- 3. N° de servidores necessários para o setor** - Resultado obtido após cálculo das variáveis especificadas no modelo constante na página 34 (quadro 4);
- 4. Total de horas/semanais necessárias para o setor** - Resultado obtido do cálculo constante na página 32 (item 3.4);
- 5. Índice de Segurança Técnica - IST** - Resultado obtido com o cálculo do número de horas semanais necessárias + taxa de IST prevista (calculada) = total de horas necessárias com IST;
- 6. Horas Bloqueadas** - Somatório do número de horas informado pelo gestor do setor e se refere a servidores que são lotados na unidade, mas que por algum motivo (cargo de chefia, licenças prolongadas, entre outros, mais de 30 dias) não exercem toda a sua carga horária;
- 7. Carga horária existente** – Número de horas informado pelo gestor na descrição da força de trabalho;
- 8. Cálculo final** - THN (total de horas necessárias) + IST (índice de segurança técnica) - HB (horas bloqueadas) - CHX (carga horária existente) = DEF (déficit/excedente final);
- 9. Déficit/ excedente final** - Resultado obtido do cálculo das variáveis citadas no item 8.

CARGA HORÁRIA EM DÉFICIT OU EXCEDENTE DO SETOR

O QUE É?

A carga horária em déficit ou excedente é o resultado do dimensionamento (quadro 6), ou seja, considerando a carga horária mínima necessária para o setor/órgão alcançar os resultados pactuados, de acordo com a demanda que foi definida a partir do levantamento dos processos de trabalho desenvolvidos (parâmetros), evidenciamos carga horária positiva, que significa horas excedentes por cargo/especialidade ou carga horária negativa, que significa necessidade de acréscimo de carga horária por cargo/especialidade.

COMO CALCULAR?

$$\text{Formula: CHN} - \text{CHE} = \text{CHR}$$

Tradução da fórmula:

CHN - Carga horária necessária

CHE - Carga horária existente informada pelo gestor

CHR - Carga horária resultado (Déficit = carga horária negativa)

(Excedente = carga horária positiva)

5ª FASE: Analítica das informações

Este é um momento muito importante do DFT, pois são analisadas as informações quantitativas e qualitativas e no qual o diagnóstico apresenta seu resultado, servindo de base para analisar e compreender as necessidades do setor/órgão.

Trata-se, portanto, de interpretar os dados coletados e seus resultados para tomada de decisão.

É nesta fase também que as equipes responsáveis pelo DFT elaborarão o relatório final. Serão levantados todos os fatores institucionais e será descrita de forma técnica a situação atual do setor/unidade dimensionada. Esta reflexão deverá considerar aspectos relevantes adicionais observados e registrados pela equipe responsável pela execução do DFT e que demandam atenção especial.

Por fim, busca-se a adequação da atual força de trabalho às demandas do setor/unidade, subsídio fundamental para os gestores, no sentido de promover ações que visem à melhoria da qualidade dos serviços prestados aliada à satisfação e bem-estar dos servidores, variáveis fundamentais para o sucesso dos serviços distritais.

O QUE É O ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO?

Absenteísmo é uma palavra com origem no latim, em que *absens* significa "*estar fora, afastado ou ausente*". O absenteísmo consiste no ato de se abster de alguma atividade ou função.

No ambiente de trabalho a definição de absenteísmo compreende os atos de faltar, atrasar ou deixar antecipadamente o posto com frequência excessiva. Esse fenômeno pode ter várias causas, desde questões familiares, de saúde física ou mental que afetam o servidor e, ainda, pode se traduzir no grau de insatisfação e falta de engajamento/compromisso com sua função laboral, motivados pelo clima organizacional que não lhe parece favorável, tendo em vista seu perfil profissional/comportamental.

O absenteísmo interfere diretamente na dinâmica do trabalho do setor/órgão, uma vez que as equipes precisam operar com menos servidores e as rotinas sofrem alterações de última hora para que as atividades não sejam interrompidas ou prejudicadas, sobrecarregando os servidores que assumem a tarefa daquele ausente.

COMO CALCULAR O ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO?

Agora que conhecemos o conceito de “Absentéismo” e a sua relevância no ambiente de trabalho, vamos explicar como calcular o índice de absenteísmo.

Importante mencionar que há várias fórmulas para calculá-lo e que a escolha ficará a cargo dos responsáveis pelo DFT.

Neste Manual utilizaremos como modelo a forma mais comum, que tem como unidade de medida dias/horas/minutos.

Modelo de cálculo (com dados fictícios), para mensurar o absenteísmo individual:

Exemplo:

1º Passo: Calcule o número de horas/mês do servidor

1 servidor trabalha 8 horas por dia, num total de 22 dias por mês

Cálculo: $1 \times 8 \times 22 = 176$ horas deveriam ser trabalhadas naquele mês

2º Passo: Some as saídas antecipadas, atrasos e os dias ausentes do servidor e transforme em horas (inclusive as justificadas)

1 servidor possui diversos registros de atrasos, saídas antecipadas e falta durante o mês:

Chegou atrasado em 13 minutos (dia 10/10)

Saiu antes do horário em 22 minutos (dia 12/10)

Saiu antes do horário em 25 minutos (dia 22/10)

Chegou atrasado em 18 minutos (dia 26/10)

Ausência justificada em 2 dias de trabalho (dias 03 e 09/10) = 16 horas

SOMAR: 1h 18m (atrasos e saídas antecipadas) + 16h (faltas) =
TOTAL DE HORAS (PERDIDAS) NO MÊS = 17 horas e 18 minutos

3º Passo: Agora, divida o número de horas de trabalho perdidas do servidor pelo número de horas que ele deveria ter trabalhado no mês e multiplique por 100

CÁLCULO:

= $17h18/176h \times 100 = 9,76\%$

TAXA DE ABSENTEÍSMO DO SERVIDOR: 9,76%

Observação: Caso queira calcular o índice geral do órgão ou de um setor específico, você poderá utilizar o mesmo cálculo, porém deverá adequar as informações.

ÍNDICE DE ROTATIVIDADE (*TURNOVER*)

O QUE É?

O índice de rotatividade (*turnover*) em um órgão representa a entrada e o desligamento de servidores. Se o índice for baixo, pode ser considerado um movimento natural no meio laboral, mas se for alto, pode ser um indicativo de que algo está errado, o que é prejudicial ao andamento dos trabalhos.

O índice de rotatividade ideal em um órgão/empresa, de acordo com especialistas, deve ser menor que 10% ao ano (sendo equivalente a 0,83% ao mês, arredondando-se para 1%).

COMO CALCULAR?

$$R(t) = [(NSA + NSD) / 2] / NTSO$$

Tradução da fórmula:

R(t) - Rotatividade (*turnover*)

NSA - Número de servidores admitidos

NSD - Número de servidores demitidos

/2 - Dividido pelas duas variáveis somadas

NTSO – Número total de servidores do órgão

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos pelas organizações dependem fundamentalmente das pessoas que nelas trabalham. Considerando o fator humano um aspecto relevante na dimensão estratégica do Governo, este decidiu promover levantamento do seu capital humano, buscando conhecer e avaliar a governança e a gestão com pessoas em uma amostra abrangente de organizações da administração pública, com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e promover as melhorias necessárias.

Observa-se que não se trata apenas de conceitos teóricos, mas também de conceitos empiricamente construídos a partir do conhecimento sobre a natureza do trabalho e das variáveis encontradas, bem como seu comportamento.

Dessa forma, o que o projeto de DFT pretende mensurar é o quantitativo ideal de pessoas para realizar determinadas entregas/ atividades, sendo essa decisão pautada em elementos objetivos e validados metodologicamente.

Assim, em consonância com os anseios voltados ao desenvolvimento dos serviços públicos distritais e à proposição de novas soluções gerenciais, inovação e otimização de processos e procedimentos, o DFT consiste em uma ferramenta capaz de produzir uma série de benefícios organizacionais com reflexo na prestação de serviços mais eficientes aos usuários dos serviços públicos, gerando economicidade aos cofres públicos, uma gestão eficiente voltada para resultados, uma gestão de pessoas humanizada e participativa e, ainda, maior transparência dos processos.

Princípios da Administração Pública:

- Legalidade
- Impessoalidade
- Moralidade
- Publicidade
- Eficiência

MÉTODO DE WORKLOAD INDICATORS OF STAFFING NEED (WISN)

Tradução livre: INDICADORES DE CARGA DE TRABALHO DE NECESSIDADE DE PESSOAL

O WISN é uma ferramenta que permite determinar quantos trabalhadores de saúde, de determinada categoria profissional são necessários para atender à carga de trabalho de uma determinada unidade de saúde, bem como avaliar a pressão da carga de trabalho sobre os profissionais de saúde na referida unidade. Esta abordagem metodológica foi desenvolvida por Peter J. Shipp especialmente para a Organização Mundial da Saúde (OMS) e publicado em 1998.

O método WISN pode ser aplicado em todas as instituições de SAÚDE, sejam públicas ou privadas, a todos os níveis de atenção à saúde, e a todas as categorias de profissionais de saúde, possibilitando diferentes análises sobre o conjunto de trabalhadores.

Para melhor entendimento a respeito do método acesse o site:

<http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2016/11/RESOLU%C3%87%C3%83O-COFEN-N%C2%BA-0527-2016-Anexo-II.pdf>

DECRETO Nº 43.291, DE 09 DE MAIO DE 2022

Dispõe sobre as diretrizes gerais para a realização do Dimensionamento da Força de

Trabalho da Administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal.

O GOVERNADOR DO DISTRITO FEDERAL, no uso das atribuições que lhe confere o

artigo 100, inciso VII, da Lei Orgânica do Distrito Federal, DECRETA:

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre as diretrizes gerais para a realização do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), a ser implantado pelos órgãos e entidades públicas da Administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal.

Art. 2º O dimensionamento da força de trabalho (DFT) é parte integrante da gestão de pessoas e seu objetivo é a alocação adequada da força de trabalho dos órgãos e das entidades públicas no âmbito do Distrito Federal, visando à eficiência, eficácia, efetividade e a economicidade dos serviços públicos.

Art. 3º O DFT tem como propósito avaliar e propor o equilíbrio no quantitativo de servidores para desempenhar determinadas tarefas ou entregas, de acordo com a necessidade e a realidade organizacional.

CAPÍTULO II

DAS DEFINIÇÕES

Art. 3º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - força de trabalho: servidores, empregados públicos e demais colaboradores em exercício no órgão;

II - planejamento da força de trabalho: processo sistemático e contínuo de avaliação dos processos e alocação da força de trabalho, visando ao dimensionamento, de modo a garantir o alinhamento do capital humano com os objetivos e necessidades do órgão ou da entidade pública;

III - processo de trabalho: conjunto de atividades realizadas pelo servidor, empregado público e demais colaboradores que tem por objetivo a entrega de um produto ou a prestação de um serviço;

IV - entrega: resultado dos processos de trabalho de uma área/setor organizacional;

V - eficiência: quando alguma tarefa é realizada da melhor maneira possível e, com os recursos disponíveis e prazo estipulado;

VI - eficácia: desempenho expresso para alcance dos objetivos ou metas, está ligada diretamente ao resultado;

VII - efetividade: relação com o impacto real causado pelo resultado;

VIII - economicidade: minimização dos gastos públicos sem comprometimento dos padrões de qualidade;

IX - parâmetro: indicador de produção e demanda que expressa a relação entre as variáveis envolvidas na execução de processo de trabalho;

X - Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT): mensuração da força de trabalho, mediante o uso de metodologia de análise de processos de trabalho;

XI - Índice de Segurança Técnica (IST): indicador do percentual de horas de trabalho a ser acrescido ao total dimensionado, visando cobrir ausências regulamentadas ou não dos trabalhadores, como férias, faltas, atestados, licenças e outros.

CAPÍTULO III

DOS OBJETIVOS

Art. 4º O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), no âmbito do Distrito Federal, tem como objetivos:

I - prover aos gestores dos órgãos e das entidades públicas informações qualificadas quanto ao diagnóstico da força de trabalho;

II - promover a capacidade de planejar, organizar e adequar a força de trabalho na Administração Pública do Distrito Federal;

III - ampliar a autonomia e o protagonismo do capital humano, objetivando respaldar as políticas públicas de governança, tendo como pressupostos a eficiência, eficácia, efetividade e economicidade;

IV - otimizar os recursos disponíveis, em alinhamento com o planejamento estratégico;

V - subsidiar a criação de ferramenta de gestão e planejamento da força de trabalho;

VI - valorizar o capital humano e promover a gestão participativa e humanizada, visando à excelência no serviço público;

VII - possibilitar a adoção de medidas concernentes à gestão estratégica de pessoas, visando prover possíveis déficits ou sanar possíveis superávits de pessoal em determinadas áreas.

CAPÍTULO IV

DAS DIRETRIZES

Art. 5º Os órgãos e entidades públicas da Administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal que realizarem o Dimensionamento da Força de Trabalho deverão observar as seguintes etapas:

I - realizar reuniões técnicas com objetivo de sensibilizar os órgãos e as entidades públicas sobre a importância do DFT, visando formar equipes com as competências certas, nos locais certos, para o alcance dos objetivos, visão e missão do serviço público distrital;

II - analisar previamente os documentos referenciais associados às competências e atribuições regimentais dos órgãos e dIII - mapear qualitativamente – identificar e validar entregas que representem o serviço dos órgãos e das entidades públicas; e quantitativamente – identificar dados de esforços, entregas e pessoas para determinada tarefa;

IV - elaborar Relatório Técnico de Dimensionamento da Força de Trabalho- RTDFT, com base no mapeamento qualitativo e quantitativo, contendo dados relacionados às necessidades dos órgãos e das entidades públicas, no que diz respeito a Força de Trabalho as entidades públicas;

CAPÍTULO V

DAS COMPETÊNCIAS

Art. 6º À Subsecretaria de Gestão de Pessoas da Secretaria Executiva de Gestão Administrativa da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal, órgão central de gestão de pessoas, por meio da Diretoria de Dimensionamento da Força de Trabalho, compete:

I - promover eventos para os setoriais de gestão de pessoas, a fim de sensibilizar as áreas para a importância do DFT, como ferramenta auxiliar na tomada de decisão;

CAPÍTULO VI

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

II - realizar visitas técnicas aos órgãos e às entidades públicas, visando conhecer e avaliar as reais necessidades organizacionais em sentido amplo;

III - confeccionar relatório das visitas técnicas apontando o mapeamento organizacional do órgão ou da entidade pública, que deverá ser entregue ao gestor do órgão e servirão como ponto de partida para a implantação do DFT;

IV - propor mecanismos adequados para o planejamento e a adequação da força de trabalho na Administração Pública do Distrito Federal;

V - confeccionar modelo referencial de plataforma informatizada para parametrização do DFT;

VI - elaborar Manual Técnico de Operacionalização do Dimensionamento da Força de Trabalho;

VII - prestar consultoria aos órgãos e entidades públicas no que diz respeito a utilização da plataforma e elaboração do Relatório Técnico de Dimensionamento da Força de Trabalho - RTDFT, quando solicitado;

VIII - criar e disponibilizar, aos gestores, sala situacional com as informações referentes ao quadro de pessoal no âmbito do Distrito Federal, atualizadas em tempo real, a fim de subsidiar a tomada de decisão dos gestores.

Art. 7º Aos dirigentes máximos dos órgãos ou entidades públicas da administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal compete:

I - apoiar e motivar as áreas sob sua jurisdição sobre a importância do DFT;

II - designar a equipe responsável pelo DFT nos órgãos e nas entidades públicas;

III - empreender ações junto às áreas, para que os resultados esperados na realização do serviço público com excelência, esteja associado a força de trabalho;

IV - conhecer a força de trabalho do seu órgão com o objetivo de realizar o DFT, caso julgue necessário;

V - as decisões relacionadas à movimentação do servidor e realização de concurso público poderão ser embasadas no RTDFT;

VI - regulamentar o DFT no âmbito de sua competência, em conformidade com as disposições deste Decreto

Parágrafo único. As competências constantes no artigo 7º poderão ser delegadas para os substitutos legais dos dirigentes dos órgãos e entidades públicas.

Art. 8º As equipes designadas para executar o Dimensionamento da Força de Trabalho - DFT nos órgãos e nas entidades públicas, compete:

I - demandar capacitação em DFT junto à SUGEP/SEGEA/SEEC;

II - promover encontros de sensibilização dos servidores dos órgãos e das entidades públicas, enfatizando a importância e a necessidade de realizar o DFT;

III - mapear informações documentais como regimento interno, organogramas, portarias e outros, para subsidiar a decisão do gestor na implementação do DTF em seu órgão ou entidade pública;

IV - a realização do DFT, nos órgãos e nas entidades públicas, deverão seguir as diretrizes deste Decreto e do precitado Manual;

V - avaliar e monitorar periodicamente os resultados de forma a refletir a realidade do órgão e da entidade pública;

VI - encaminhar cópia do Relatório Técnico do Dimensionamento da Força de Trabalho - RTDFT ao órgão central de Gestão de pessoas, sempre que realizado ou atualizado o DFT

Art. 9º O órgão central de gestão de pessoas disponibilizará o Manual Técnico de Operacionalização do Dimensionamento da Força de Trabalho a todos os órgãos e entidades públicas no âmbito do Distrito Federal.

Art. 10. O Relatório Técnico do Dimensionamento da Força de Trabalho - RTDFT dos Órgãos e das entidades públicas é documento fundamental e, servirá de apoio para a tomada de decisões administrativas que se alinhem com os objetivos táticos e estratégicos da Administração Pública.

Art. 11. A SUGEP/SEGEA/SEEC poderá solicitar parceria à Escola de Governo do Distrito Federal - EGOV/DF, para a realização das capacitações em DFT.

Art. 12. A sala situacional deverá ser atualizada sempre que necessário, e terá como base no RTDFT dos órgãos e das entidades públicas.

Art. 13. O DFT é instrumento para subsidiar a tomada de decisão dos gestores públicos, contudo, não sobrepõe a análise gerencial.

Art. 14. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 09 de maio de 2022

133º da República e 63º de Brasília

IBANEIS

[ROCHAhttps://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1a071e703e254e24b6e0daee6b2e99f7/Decreto43291_09_05_2022.html#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2043.291%2C%20DE%2009.e%20fundacional%20do%20Distrito%20Federal.](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1a071e703e254e24b6e0daee6b2e99f7/Decreto43291_09_05_2022.html#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2043.291%2C%20DE%2009.e%20fundacional%20do%20Distrito%20Federal.)

REFERÊNCIAS

- A. BRASIL. Ministério da Saúde. Manual técnico de dimensionamento de força de trabalho em áreas administrativas (versão 2.0). Brasília/DF, 2018.
- B. _Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública. Brasília/DF, 2018.
- C. FERREIRA, M. A. C. et al. Um método simplificado para dimensionamento da força de trabalho na Administração Pública Federal. Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental, vol. 16, n. 1, Jan/Jun 2019.
- D. SERRANO, A. L. M. et al. Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho, Brasília/DF: Enap, 2018.
- E. _, A. L. M. et al. Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília/DF: Enap, 2019.
- F. _, A. I. F., & MARQUES, A. L. Dimensionamento da força de trabalho no setor público: modelo quali-quantitativo aplicado. IX Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília/DF, 2016.
- G. GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Manual Estadual de Dimensionamento da Força de Trabalho. Disponível em: <file:///C:/Users/tatiane.roso/Downloads/Manual%20DFT-RO.pdf>. Disponível em: 07/11/2022.