Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva
de Gestão Administrativa

Secretaria de Economia

GDF

Curso

Trilha de Aprendizagem em Governança Pública – Módulo II – Desbravando novos caminhos – Governança de pessoas

Planejamento da força de trabalho

A elaboração, a formatação e a revisão do material didático são de responsabilidade da instrutoria.

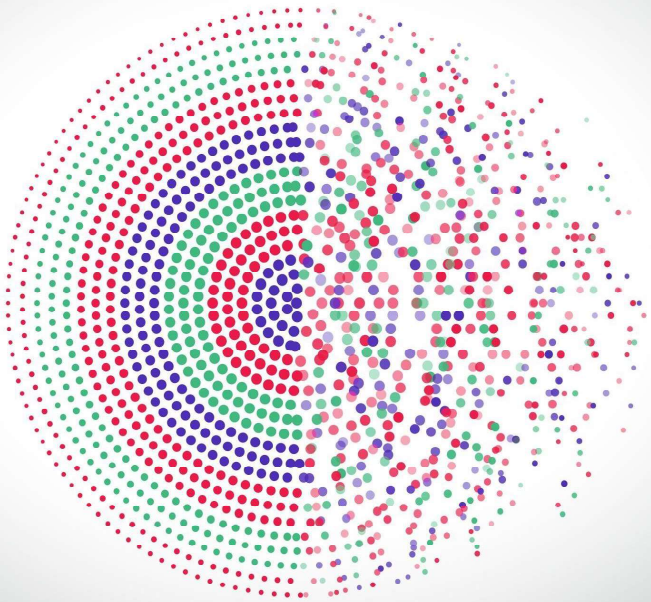
Escola de Governo do Distrito Federal
Endereço: SGON Quadra 1 Área Especial 1 — Brasília/DF — CEP: 70610-610
Telefones: (61) 3344-0074 / 3344-0063

www.egov.df.gov.br

PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO (PFT)

Maviane Ribeiro

SEEC/SEGEA



OBJETIVO

Compreender o conceito, importância, etapas e instrumentos do planejamento da força de trabalho no setor público, articulando-o com a governança de pessoas e a estratégia organizacional

COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO - DF

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

QUADRO DE COMPOSIÇÃO DE PREENCHIMENTO DE CARGOS/EMPREGOS EM COMISSÃO E DE FUNÇÕES DE CONFIANÇA. MÊS DE REFERÊNCIA: xxxx DE 20xx.

ÓRGÃO	SERVIDOR DO QUADRO DA UNIDADE				REQUISITADO DE ÓRGÃO/ ENTIDADE DO GDF				SEM VÍNCULO COM O GDF				T1 - Força de Trabalho Disponível nos Órgãos (S1 + S2 + S3)	CEDIDOS		T2 - Força de Trabalho Total (T1 +K)	L - Total de Ocupantes de Cargo em Comissão (B + E + H + I)	M - % de Cargos em Comissão Ocupados por Servidores Efetivos (B + E + H)/ L	N - % Cargos em Comissão Servidores sem Vínculo (I / L)	O - % de Servidores sem Vínculo/Total (I / T2)
	A - sem Cargo em Comissão	B - com Cargo em Comissão	C - com Função Gratificada	S1 - SUBTOTAL (A + B + C)	D - sem Cargo em Comissão	E - com Cargo em Comissão	F - com Função Gratificada	S2 - SUBTOTAL (D + E + F)	G - Requisitado Fora do GDF sem Cargo em Comissão	H - Requisitado Fora do GDF com Cargo em Comissão	I - Servidor sem vínculo com o GDF com Cargo em Comissão	S3 - SUBTOTAL (G + H + I)		J - para órgão ou entidade do GDF	K - para órgão ou entidade fora do GDF					
xxxxxx	0	0	0	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0	**0**	**0**	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Órgão/Entidade	A	B	C	S1	D	E	F	S2	G	H	I	S3	T1	J	K	T2	L	M	N	O
Junta Comercial, Industrial e Serviços do DF - JUCIS/DF	3	0	0	3	1	4	0	5	0	0	91	91	99	0	0	99	95	4,21%	95,79%	91,92%
Policia Civil do Distrito Federal - PCDF	3.342	1.197	0	4.539	24	7	0	31	0	0	13	13	4.583	123	10	4.593	1.217	98,93%	1,07%	0,28%
Policia Militar do Distrito Federal - PMDF	10.525	130	335	10.990	2	0	0	2	0	0	370	370	11.362	343	69	11.431	500	26,00%	74,00%	3,24%
Procuradoria Geral do Distrito Federal - PGDF	400	101	0	501	5	9	0	14	0	0	166	166	681	19	7	688	276	39,86%	60,14%	24,13%
PROFLORA S/A - Florestamento e Reflorestamento (em liquidação)	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	5	5	7	0	0	7	7	28,57%	71,43%	71,43%
Secretaria de Estado da Família e Juventude do Distrito Federal - SEFJ	6	0	0	6	1	6	0	7	0	0	52	52	65	1	0	65	58	10,34%	89,66%	80,00%
Secretaria de Estado da Mulher do Distrito Federal - SMDF	173	11	0	184	3	19	0	22	0	1	151	152	358	4	8	366	182	17,03%	82,97%	41,26%
Secretaria de Estado de Administração Penitenciaria do Distrito Federal - SEAPE	1.944	268	0	2.212	127	11	0	138	0	0	0	0	2.350	71	10	2.360	279	100,00%	0,00%	0,00%
Secretaria de Estado de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural do Distrito Federal - SEAGRI	191	82	0	273	1	12	0	13	1	2	31	34	320	32	7	327	127	75,59%	24,41%	9,48%
Secretaria de Estado de Atendimento a Comunidade do Distrito Federal - SEAC	3	3	0	6	1	10	0	11	0	0	100	100	117	0	0	117	112	11,50%	88,50%	85,47%
Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação - SECTI	8	0	0	8	2	8	0	10	0	2	71	73	91	0	0	91	81	12,35%	87,65%	78,02%
Secretaria de Estado de Comunicação do Distrito Federal - SECOM	0	7	0	7	0	7	0	7	0	0	109	109	123	3	0	123	123	11,38%	88,62%	88,62%
Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Distrito Federal - SECEC	229	28	0	257	12	11	0	23	0	1	94	95	375	8	3	378	134	29,85%	70,15%	24,87%
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Renda do Distrito Federal - SEDET	36	19	0	55	5	36	0	41	0	1	351	352	448	19	3	451	407	13,76%	86,24%	77,83%
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social do Distrito Federal - SEDES	1.407	147	0	1.554	8	12	0	20	0	0	146	146	1.720	60	36	1.756	305	52,13%	47,87%	8,31%
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Habitação do Distrito Federal - SEDUH	37	61	0	98	9	35	0	44	0	0	348	348	490	20	2	492	444	21,62%	78,38%	70,73%

IESGo - TCU

SUPRIR A DEMANDA POR COLABORADORES E GESTORES

- Os **perfis profissionais** desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados
- Há definição do **quantitativo necessário** de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho
- Monitora-se um conjunto de **indicadores** relevantes sobre força de trabalho
- A **escolha dos gestores** ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados
- Os métodos e critérios das **seleções externas** (p. ex.: dos concursos públicos) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos

O QUE É PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO?

- Processo sistemático e contínuo de **avaliação dos processos** e **alocação da força** de trabalho (*quantidade, composição e qualificação*) para atingir objetivos e necessidades do órgão, bem como do PEI. Envolve:
  - Definir prioridades
  - Alocar pessoas para gerar o maior benefício
- Ferramenta estratégica de gestão & Prática de gestão de pessoas
  - Alinha políticas e estratégias de GP às prioridade do órgão: **pessoas+capacidades+objetivos**
  - Otimiza a **disponibilidade e o desempenho** das pessoas
  - Mitiga **riscos**
  - Auxilia na tomada de decisão baseada em **evidências** (seleção, movimentação, treinamento e desenvolvimento)

O QUE É PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO?

- Busca definir, em quantidade e em competências e habilidades, os trabalhadores que possam responder às necessidades de uma dada realidade
- Uso de estratégias baseadas em evidências para identificação e análise do que uma organização possui e precisará
- Componentes principais:
  - Previsão da demanda
  - Previsão de suprimento
  - Estratégias para equilibrá-los

POR QUE PLANEJAR A FORÇA DE TRABALHO?

DESAFIOS

- Envelhecimento do serviço público
- Obsolescência de competências
- Falta de sucessão

BENEFÍCIOS

- Racionalização
- Eficiência
- Continuidade de serviços essenciais

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

PFT	DFT
Sistemática mais ampla de gestão da força de trabalho	Mensuração da força de trabalho

- Principal **ferramenta** de planejamento da força de trabalho
- Elemento **estruturante das decisões** relativas à gestão da força de trabalho
- Busca definir as necessidades de pessoal em termos **quantitativos e qualitativos** para a execução de determinado trabalho

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

- Modelo Referencial - Governo Federal
- Decreto nº 43.291/2022 - Dispõe sobre as diretrizes gerais para a realização do Dimensionamento da Força de Trabalho da Administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal
- Manual Técnico DFT – Secretaria de Economia DF
- Manual de Parâmetros DFT – Secretaria de Saúde DF

COMPONENTES DO PLANEJAMENTO

De acordo com Jacobson (2010):

- Dimensionamento da força de trabalho
- Previsão de aposentadoria
- Gestão de movimentação de pessoas
- Análise de:
  - Despesa de pessoal
  - Condições de trabalho
  - Evolução das ocupações no serviço público
  - Comportamento e perfil do servidor

DE FORMA INTEGRADA

Produzir informações sobre o quantitativo ideal de servidores, acerca do tempo investido em cada uma das entregas ou resultados performados pelos órgãos e unidades de trabalho

CICLO DE PFT

1. Diagnóstico da força de trabalho
2. Projeção das necessidades
3. Definição de ações
4. Implementação e monitoramento

1. Diagnóstico da Força de Trabalho

Entendimento da situação atual da força de trabalho e da organização

Levantamento de dados qualitativos e quantitativos

Conhecer o setor, o perfil profissional/comportamental existente e ideal, e mapear os processos de trabalho	Levantamento de informações como leis, normativos, estrutura física, horário de funcionamento	Dados de pessoal como número de servidores existentes, composição da força de trabalho (idade, tempo de serviço, formação), movimentações, absenteísmo, rotatividade, vacâncias e aposentadorias futuras

2. Projeção e Dimensionamento

- Foca na **previsão da demanda futura por trabalho e na identificação da força de trabalho necessária** para atender a essa demanda
- **Estima o quantitativo ideal de pessoal** ou o "quadro ótimo" para a produção de bens e serviços, avaliando o que o órgão pretende entregar e alcançar no futuro, levando em conta:
  - ***Demandas institucionais e sociais***: expectativa da população por entregas (quantidade e qualidade), alcance de metas e objetivos institucionais, demanda por serviços públicos, aderência do órgão à estratégia do governo e recomendações de órgãos de controle
  - ***Tecnologias***: redesenham processos e redimensionam necessidades
  - ***Mudanças legais***: podem afetar diretamente a demanda por serviços públicos

3. Ações Estratégicas a partir do Planejamento

- Envolve a formulação de **estratégias para equilibrar a demanda e o suprimento**, tomando decisões estratégicas para planejar e adequar a força de trabalho
  - Recrutamento e seleção / Movimentação interna: ajustar o quadro de pessoal
  - Capacitação e desenvolvimento: desenvolver as competências necessárias
  - Saúde e segurança dos servidores: insumos para criação de programas
  - Sucessão e retenção: definir perfis profissionais desejados, melhorar a alocação e ambiente de trabalho

4. Implementação e Monitoramento

- Fase de **execução das ações planejadas** e o **acompanhamento contínuo dos resultados e da força de trabalho**
  - Planejamento é um processo contínuo
  - Dimensionamento instrumento vivo --> checagens periódicas e atualizações
- Aplicação da metodologia de DFT, realização dos cálculos, análise das informações, elaboração de relatórios e utilização desses resultados para a gestão diária e estratégica
- Avaliação contínua e aprendizagem institucional
- Indicadores e métricas: Composição da Força de Trabalho, Evolução do Quadro de Pessoal, Índices de Rotatividade e Absenteísmo, Horas de Capacitação/Treinamento, Dias de Afastamento por Licença Saúde, Parâmetros de Produção e Demanda, Quantitativo de Entregas e Esforço Dedicado, Tempo Produtivo e Carga Horária, etc.

DESAFIOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

DESAFIOS

- Aceitação/resistência, percebido como sinônimo de "cortes" em vez de "otimização"
- Complexidade da natureza do trabalho e a quantidade de variáveis
- **Dificuldades na coleta, padronização e acuracidade dos dados**
- Operacionalização, conciliando o projeto com as atividades de rotina
- Rotatividade e falta de tempo da equipe técnica
- **Falta de institucionalização da prática como rotina integrada ao planejamento dos órgãos**
- Necessidade de integrar acadêmico e empírico

FATORES CRÍTICOS

- Patrocínio e engajamento da alta gestão
- Equipe dedicada e qualificada, com capacidade técnica
- Desenho de processo adequado e compatível com a capacidade operacional das unidades
- Comunicação ativa, transparente e envolvimento dos servidores e gestores
- Institucionalização da prática, tornando-a parte da rotina e do planejamento
- **Integração com outras ferramentas e processos de gestão de pessoas (competências, desempenho, etc.) para fortalecer a governança**
- Utilização de tecnologia para apoiar o processo
- Estrutura de governança formal dedicada à gestão do processo
- Apoio de multiplicadores dentro das unidades

DISCUSSÃO – DESAFIOS

- Individual (2min)
  - Quais seriam os principais desafios do seu órgão hoje para planejar sua força de trabalho?
- Grupo da mesa (5min)
  - Quais são os desafios mais comuns entre os órgãos da sua mesa?
- Compartilhar 1 com a sala (1min cada mesa)

USO DOS RESULTADOS NA GOVERNANÇA

- **Subsidiar a Tomada de Decisão Estratégica**

Fornece elementos objetivos e evidências sobre a real necessidade de pessoal, a alocação de esforços e os resultados alcançados. Isso permite que os agentes públicos tomem decisões na esfera de pessoal de forma mais racional e embasada, alinhando-as com as metas e objetivos organizacionais e o planejamento estratégico.

- **Alinhamento Estratégico e Foco em Resultados**

Alinha a força de trabalho com o planejamento estratégico institucional e a busca por resultados. Os resultados podem mostrar onde os esforços estão concentrados, permitindo redirecioná-los de acordo com as prioridades do governo.

- **Melhoria da Eficiência, Eficácia e Economicidade**

Busca o equilíbrio no quantitativo de servidores para desempenhar tarefas ou entregas, visando à eficiência, eficácia e economicidade. Ao otimizar a alocação e identificar necessidades reais, contribui para o uso mais eficiente dos recursos públicos.

USO DOS RESULTADOS NA GOVERNANÇA

- **Aumento da Transparência e Accountability**

Torna decisões como a autorização de concursos mais objetivas e transparentes. Ao mapear e registrar o trabalho realizado e seus resultados, contribui para a transparência do esforço do servidor e pode fortalecer os mecanismos de prestação de contas (accountability).

- **Fundamentação para Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**

Fornecem insumos para diversas ações estratégicas em gestão de pessoas, que são componentes essenciais da gestão que apoia a governança, incluindo:

  - Concursos públicos e movimentação de pessoal: Subsidiam a estimativa do quadro ótimo de pessoal para autorizações e movimentações
  - Capacitação e Desenvolvimento: Identificam necessidades de treinamento
  - Gestão do Desempenho e Competências: Complementam a avaliação de desempenho e subsidiar a gestão por competências
  - Alocação e Lotação: Permitem uma distribuição mais adequada e segura dos servidores
  - Saúde e Bem-Estar: Podem prover insumos para programas de saúde e segurança, ao reunir dados sobre absenteísmo, por exemplo

- **Monitoramento do Desempenho e Identificação de Vulnerabilidades**

Gera dados e indicadores que permitem monitorar a adequação da força de trabalho ao longo do tempo. Isso, por sua vez, apoia o monitoramento do desempenho organizacional e ajuda a identificar vulnerabilidades ou necessidades de ajuste na estratégia.

USO DOS RESULTADOS NA GOVERNANÇA

- **Mitigação de Riscos**

Ao buscar a quantidade ideal de pessoal, ajuda a mitigar riscos de interrupção ou baixa qualidade dos serviços (gestão de riscos).

- **Apoio à Reestruturação e Otimização Organizacional**

Podem subsidiar decisões de reestruturação e otimização, alinhando a estrutura administrativa com a execução das políticas públicas.

- **Melhoria da Governança em Gestão de Pessoas**

A institucionalização do DFT e sua integração com outras ferramentas de gestão de pessoas fortalece a governança da própria área de GP.

SITUAÇÃO-PROBLEMA

Um órgão do DF ampliou suas atribuições e programas estratégicos, mas manteve o mesmo quadro de pessoal.

• Diagnóstico atual:

- 38% aptos à aposentadoria até 2026;
- 3 de 7 áreas finalísticas sobrecarregadas;
- Risco de não cumprimento de metas do PPA;
- Ausência de critérios claros para alocação de pessoal;
- Último concurso em 2012; pressão social por mais entregas.

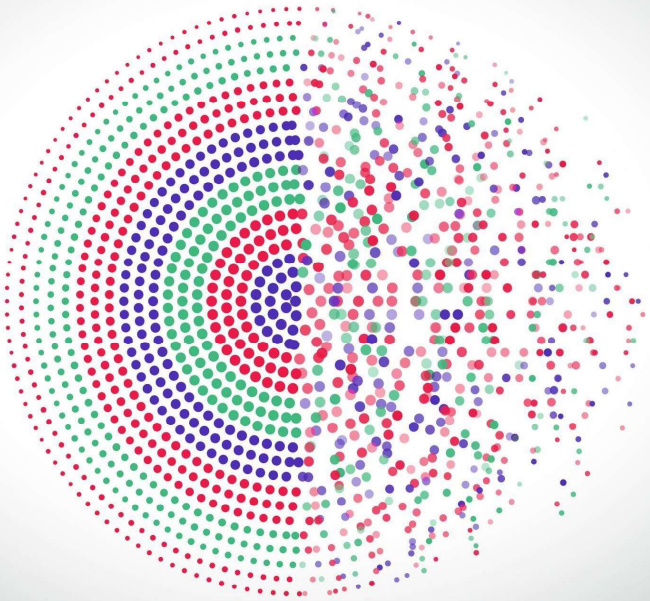
•Tarefa do grupo:

Como comitê interno de governança, proponham até 3 encaminhamentos estratégicos (dirigir, monitorar e avaliar) para lidar com o problema, considerando:

- Governança, riscos e eficiência;
- Práticas de gestão de pessoas e viabilidade das soluções.

OBRIGADA!

Maviane Ribeiro

SEEC/SEGEA

maviane.vieira@economia.df.gov.br