

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Perguntas e Respostas

Paulo Augusto Pettenuzzo de Britto e Laís Campos de Carvalho Rodrigues [†]

O PROJETO E O MODELO DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO - DFT

P: O que é o Dimensionamento da Força de Trabalho?

R: O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é uma ferramenta desenvolvida com o objetivo de estimar a quantidade ideal de pessoas para uma dada unidade organizacional. Consiste em uma ferramenta útil à gestão de pessoas e ao planejamento da força de trabalho. Aplicado ao setor público, o DFT pode contribuir, também, com o planejamento e a avaliação de políticas públicas.

P: O DFT consiste em um único modelo?

R: O objetivo do DFT é o de desenvolver um modelo típico que possa ser aplicado ao maior número possível de unidades organizacionais. Em situações em que o modelo típico não pode ser aplicado, o DFT indica o uso de um modelo alternativo, atípico, especificamente adaptado às especificidades da unidade organizacional.

P: Em que ambiente os dados são tratados e as estimativas de pessoal realizadas?

R: O DFT típico é implementado em conjunto com uma solução de informática denominada Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP). No SISDIP são inseridas as informações básicas que caracterizam o dimensionamento, tais como o período, as unidades, os servidores, as entregas, os dados de pessoal e de

[†] Pesquisadores do Grupo Projectum da Universidade de Brasília. Este material foi elaborado no âmbito do *Projeto de Pesquisa e Desenvolvimento de Modelo para o Dimensionamento da Capacidade Produtiva do Ministério da Economia – ME*. Termo de Execução Descentralizada nº 17/2017 firmado pelo Ministério da Economia e pela Fundação Universidade de Brasília.

esforço necessários para as estimativas. Após a inserção das informações e dos dados necessários, o próprio Sistema realiza os cálculos e gera os relatórios com os resultados.

P: O modelo de DFT já foi aplicado em algum órgão público?

R: Sim. O modelo já foi aplicado, como projeto-piloto, em quase 40 órgãos e entidades da administração pública federal, com o objetivo de testar e aperfeiçoar não só a metodologia, mas também o modo de operacionalização.

P: É possível dimensionar gabinetes, diretorias e coordenações-gerais?

R: O DFT típico pode ser aplicado para o dimensionamento de qualquer unidade organizacional, desde que as informações qualitativas (definição de entregas) e quantitativas (dados de pessoal e de entregas concluídas) estejam disponíveis com a frequência mensal para todo o período dimensionado.

P: Quais os principais produtos do DFT?

R: Os principais produtos do DFT típico são o relatório descritivo de atividades e entregas e o painel com indicadores da unidade. O relatório descreve as atividades necessárias para a realização das entregas da área. O painel com indicadores quantitativos apresenta, além da estimativa ideal de pessoas para a unidade, informações sobre carga horária, ausências, licenças, rotatividade de pessoal, quantidade de entregas concluídas, distribuição do trabalho da equipe entre as entregas, perfil da equipe, entre outros indicadores que, se analisados em conjunto, contribuem para uma visão gerencial da unidade e do órgão.

P: Quais os principais resultados do DFT?

R: O DFT tem como resultados um conjunto de indicadores numéricos, uma descrição do trabalho e relatórios compilados com dados de pessoal de cada unidade organizacional. O DFT pode ser caracterizado como uma soma de ações coordenadas que levam ao autoconhecimento da unidade por meio da identificação das suas entregas, ou produtos, da definição do mecanismo para a mensuração do número de entregas concluídas em determinado período e de diversos outros aspectos úteis ao gestor de pessoas.

P: O DFT faz o mapeamento de processos e atividades?

R: Não. O DFT não deve ser confundido com mapeamento de processos. Uma etapa da pesquisa envolve a identificação das entregas, ou produtos, que uma unidade realiza. Para o sucesso dessa etapa, são detalhadas as atividades realizadas pela unidade. Contudo, não se realiza no DFT a crítica destas atividades, nem a recomendação de melhorias nos processos de trabalho, ou na organização da unidade, embora os resultados possam sugerir melhorias que ficam a critério da gestão do órgão participante.

P: Como o DFT estima o quantitativo ideal de servidores de uma unidade?

R: A partir das informações de pessoal e do quantitativo de entregas realizadas em dado período, o modelo identifica parâmetros que relacionam a quantidade de horas registradas no questionário de esforço que a equipe aloca para a realização de cada entrega. Com estes parâmetros, é possível estimar a quantidade de pessoas para realizar o trabalho. Se a estimativa de pessoal for superior ao número atual na unidade, a metodologia indica a necessidade de mais servidores. Se a estimativa for inferior, a metodologia indica haver excesso de pessoal.

P: De onde vêm os dados utilizados para se estimar o quantitativo ideal de pessoal?

R: O DFT típico usa dados de esforço e de resultado. Os dados de esforço são apurados a partir da identificação dos dados cadastrais, funcionais e afastamentos de cada servidor, importados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) e da autodeclaração do percentual das horas totais que cada servidor percebe alocar para cada tipo de entrega da qual participou. Os resultados são identificados a partir da pesquisa qualitativa que enumera os tipos de entregas de cada unidade e de levantamento quantitativo, que apura o número de entregas concluídas em dado período.

P: O DFT consiste em uma metodologia estática ou incorpora mudanças diversas que podem ocorrer na unidade ao longo do tempo?

R: O DFT não é um modelo estático, mas sim adaptativo. A metodologia identifica mensalmente, durante o período de dimensionamento, quantas horas foram necessárias para ser realizar cada entrega concluída em dado mês. Ao fazer isso, o modelo pode ser caracterizado como adaptativo, pois quaisquer fatores que alterem a distribuição declarada dos esforços de cada servidor, as horas efetivamente trabalhadas por cada servidor, o número de entregas concluídas e o número de tipos de entregas realizadas pela unidade naturalmente irão influenciar o parâmetro básico de horas necessárias para a conclusão de cada entrega. Desta forma, recomenda-se que os resultados quantitativos do DFT sejam analisados de forma contextualizada, permitindo ao gestor de unidade qualificar os resultados, a partir de fatores observados, sejam eles desejados ou não, organizacionais ou não, conjunturais ou não.

P: Quais são as etapas do processo de dimensionamento da força de trabalho?

R: A implementação do modelo típico para o DFT é feita em três etapas: a coleta qualitativa, a coleta quantitativa e o cálculo e análise dos resultados. Na coleta qualitativa são identificadas as entregas de cada unidade. Na coleta quantitativa são apurados os dados de número de entregas concluídas e de pessoal. Na etapa de cálculo e análise são apurados os vários indicadores informados pela unidade.

A COLETA QUALITATIVA

P: O que é a coleta qualitativa?

R: A coleta qualitativa é o nome dado à fase do DFT típico em que cada unidade faz a identificação de todas as suas atividades e entregas. Por meio de uma série de reuniões estruturadas, identificam-se as entregas realizadas em cada unidade, sendo essas, ao lado dos fluxos de trabalho e das fontes que as compõem,

consolidadas em relatórios chamados de “Descrição de Área”. Essas informações são, então, inseridas no Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP).

P: O que é o Relatório de Descrição de Área?

R: O Relatório de Descrição de Área é o documento que lista todas as entregas sob responsabilidade da unidade, identificando as atividades que compõem o fluxo de trabalho para a realização das entregas e a forma de contabilizar quantas entregas de cada tipo são concluídas em um dado período. O Relatório, depois de elaborado, deve ser validado pelo gestor de área. Esse documento marca o final da fase de coleta qualitativa e fornece as informações que serão inseridas no Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) para a efetivação do dimensionamento.

P: O que é a atividade?

R: É basicamente o que a unidade faz. Corresponde a um conjunto de tarefas, realizadas dentro de uma unidade organizacional, necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço.

P: O que é a entrega?

R: A entrega é o representante quantificável das atividades executadas pela unidade. Também pode ser entendida como o produto ou serviço final entregue pela área e que justifica a sua existência.

P: Há alguma classificação para os diferentes tipos de entregas?

R: Sim. Após a definição das entregas de todas as unidades de um órgão, cada entrega deve ser cadastrada no Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), conforme seu enquadramento nas chamadas “Categorias de Serviços”. Este expediente facilita a implementação do modelo típico em ciclos futuros de dimensionamento e/ou em dimensionamentos em novos órgãos na medida em que aproveita o conhecimento acumulado no passado. São exemplos de categorias de serviços: Gestão de Pessoas, Serviços Financeiros, Gestão de Contratos, Logística e Transporte, Assessoramento e Projetos, entre outras.

P: O que são categorias de serviços?

O banco de entregas é separado por diversas categorias de serviços. Essas categorias funcionam como agrupadoras das atividades. São definidas por temáticas, considerando as especificidades de cada órgão/unidade, e auxiliam os gestores a trabalharem especificamente com suas descrições de área. As categorias de serviços podem ser atribuídas a quantas unidades forem necessárias e auxiliam na organização do banco de entregas. É importante destacar que, no banco de entregas, irão aparecer várias categorias de serviços e entregas que não serão utilizadas pela unidade.

P: Qual a função do banco de entregas?

O banco de entregas foi idealizado para colaborar na catalogação das entregas. A finalidade é potencializar a coleta qualitativa no processo do DFT. A ideia é que os órgãos e entidades possam utilizar as entregas apuradas em experiências anteriores, a fim de auxiliar na estruturação dos seus dimensionamentos e agilizar o andamento dos trabalhos das áreas dimensionáveis. Toda nova entrega coletada na etapa qualitativa passa a integrar esse conjunto de atividades, ficando disponível para as demais instituições públicas, o que torna esse arquivo cada vez mais completo e robusto. O banco de entregas é extraído diretamente do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP), atualizado em tempo real, de modo contínuo e ampliado sistematicamente, a partir dos avanços da metodologia do DFT na administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

P: Quantos tipos diferentes de entregas uma unidade pode ter?

R: Não há regra que defina quantos tipos de entregas a unidade pode ter. Recomenda-se, contudo, que a entrega não se confunda com atividade. Por exemplo, uma área pode ser responsável por produzir pareceres técnicos. Neste caso, cada parecer seria uma entrega; outra unidade pode ser responsável por instruir processos administrativos, que incluem pareceres, mas, neste caso, a entrega seria a conclusão do processo. Importa, contudo, que as entregas sejam definidas observando-se o tempo para sua conclusão. No caso de processos, se sua instrução levar meses, ou anos, as entregas devem ser definidas em consonância com etapas típicas do andamento (tais como, despacho de instauração de processo, resposta a petições, encaminhamento de processo para manifestação de outro órgão e despacho de conclusão).

P: O modelo referencial de DFT permite que uma mesma entrega seja realizada por mais de uma unidade?

R: Ainda que seja possível que entregas com nomes e descrições idênticas sejam cadastradas por unidades distintas de um mesmo órgão, a quantificação do número de entregas concluídas por cada área deve ser independente. Assim, cada entrega executada deve ser computada para uma única unidade do órgão.

P: O que ocorre quando mais de uma unidade contribui para a conclusão de uma mesma entrega?

R: Quando mais de uma unidade é responsável por entregas descritas em uma dada atividade, esta entrega não pode ser caracterizada como entrega de nenhuma unidade. A definição de entrega é a de um representante quantificável das atividades realizadas por uma unidade. Por exemplo, a unidade A pode ser responsável pela instrução propriamente dita de um processo administrativo em que a unidade B emite parecer. Neste caso, o processo será a entrega da unidade A e o parecer será a entrega da unidade B.

P: Na fase qualitativa foi identificada uma entrega que a unidade não realizou nos últimos tempos, mas que está sob sua responsabilidade. Essa entrega deve constar no relatório de descrição de área?

R: Sim, mesmo que ela não seja quantificada no período dimensionado. Recomenda-se que toda entrega de responsabilidade da unidade seja incluída no documento de descrição de área e cadastrada no Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip). Isto porque, primeiramente, o modelo de DFT não se resume a um indicador de quantitativo ideal de servidores, mas um conjunto de informações sistematizadas úteis à gestão do órgão e, neste caso, será útil para a gestão do órgão saber quais entregas são de

responsabilidade de cada unidade. Vale lembrar que o sistema do DFT é permanente, de forma que o banco de entregas estará sempre disponível no sistema para ciclos futuros. Por fim, é importante ressaltar que as informações acerca de unidades, gestores, servidores e entregas podem ser alteradas no sistema a qualquer momento, até a realização do cálculo.

P: Até quando vai a fase qualitativa?

R: A fase qualitativa do DFT se encerra, em uma unidade, com a validação do relatório de descrição de área. Mesmo após a validação desse documento, é possível realizar eventuais ajustes, preferencialmente antes do início da coleta de dados.

A COLETA QUANTITATIVA

P: O que é a coleta quantitativa?

R: A coleta quantitativa é a fase do DFT em que a equipe registra o volume das entregas realizadas, a cada mês, no período dimensionado, e o esforço empregado para cada entrega. As informações de quantidade de dias trabalhados, com base nos afastamentos e outras perdas operacionais, como feriados e paralisações, também são consideradas nessa fase e são apropriadas pelo Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) automaticamente, tendo como fonte o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape).

P: Quando se inicia a coleta quantitativa?

R: A fase de coleta quantitativa se inicia logo após a conclusão da fase de coleta qualitativa e a inserção, no Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), da listagem de entregas do órgão, cada uma associada a uma unidade, e do cadastro dos servidores.

P: Quais são os dados apurados na fase de coleta quantitativa?

R: Na fase de coleta quantitativa são apuradas informações de pessoal e de resultados. As informações de pessoal envolvem, dentre outras, a carga horária contratada e efetiva, as ausências, afastamentos e licenças de cada servidor. Os resultados contemplam o volume de entregas concluídas e o esforço de cada servidor alocado em atividades necessárias a realização de cada tipo de entrega.

P: Como é feita a coleta quantitativa?

R: A coleta quantitativa é feita, em parte, pela equipe dimensionada, que busca em seus registros, sistemas e controles, quantas vezes determinada entrega foi realizada a cada mês. Além disso, os servidores devem inserir, no Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), o esforço despendido, considerando a carga horária de trabalho mensal. Outros dados numéricos são importados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape), tais como os afastamentos e as licenças.

P: Quando devem ser identificados os servidores lotados em uma unidade organizacional?

R: A identificação e o registro no Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) dos servidores de uma unidade são feitos, sempre que possível, de forma automática por meio de sua integração com o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE). Isto não impede que ajustes pontuais sejam feitos manualmente no sistema pelo usuário com perfil apropriado para isto. Contudo, a identificação dos servidores lotados em uma unidade é necessária para a realização da coleta quantitativa.

P: O que é o esforço?

R: No modelo de DFT o indicador de esforço é um representante da dedicação de cada servidor às entregas de uma unidade. Na metodologia desenvolvida, o esforço é medido pelo percentual das horas trabalhadas do servidor que são alocadas para a realização de atividades relacionadas a cada tipo de entrega.

P: Como é calculado o esforço de cada servidor?

R: O esforço de cada servidor é calculado a partir do percentual do tempo de trabalho que o servidor dedicou para a realização de cada tipo de entrega. Este dado é inserido no Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) pelo próprio servidor e, portanto, é autodeclarado. Desta forma, consiste em um valor entre 0% e 100%, cujo somatório para cada servidor não deve superar 100%. Pode, contudo, ser inferior a 100%, na medida em que o servidor declare ter realizado atividades típicas de gestão da unidade.

P: Os dados de pessoal importados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape) levam em consideração qual período?

R: Os dados de pessoal necessários ao dimensionamento da força de trabalho de um determinado período devem ser relativos ao período dimensionado. Assim, os dados de pessoal migrados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape) para o dimensionamento de janeiro a dezembro de um ano, por exemplo, devem ser relativos ao mesmo período. O mesmo se aplica aos dados que não estão no Siape, às declarações de esforço e ao número de entregas concluídas, todos inseridos manualmente no sistema.

P: Quem participa da coleta quantitativa?

R: Gestores titulares e substitutos, bem como os servidores e colaboradores terceirizados que atuam diretamente nas entregas técnicas da área, no período selecionado para o dimensionamento. Os gestores deverão inserir os volumes das entregas no Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip). Quanto aos esforços ou alocação da percepção da carga horária alocada em cada entrega realizada, deverão ser preenchidos pelo servidor, preferencialmente. Excepcionalmente, na impossibilidade de preenchimento pelo servidor, é possível o preenchimento pelos gestores. Terceirizados não possuem acesso ao Sisdip, pois não possuem Siape. Neste caso, o gestor terá de preencher, necessariamente, os esforços por eles no sistema.

P: É possível preencher o esforço e depois alterar ou completar o que falta no sistema?

R: Sim, o servidor pode preencher o seu esforço no sistema de forma particionada. Desta forma, o servidor poderá a qualquer momento, desde que o sistema de coleta quantitativa esteja aberto, alterar informações anteriores ou inserir informações novas. O servidor deve lembrar-se, vale frisar, de sempre salvar o preenchimento antes de sair do sistema.

P: Como dados de férias e afastamentos são inseridos no sistema?

R: Férias e afastamentos são importados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape). Caso haja algum problema com a importação, estas informações deverão ser inseridas manualmente no DFT.

P: Quando a unidade tem uma atividade como, por exemplo, "Realização de Capacitação" deve ser contabilizada todo treinamento que os servidores da área participam?

R: Não, as capacitações a serem quantificadas nos resultados são apenas as que são entregadas da unidade, ou seja, foram treinamentos promovidos pela unidade. As horas de capacitações dos servidores devem ser importadas na seção de indicadores de pessoal, diretamente no sistema.

P: Com as ferramentas e os documentos disponíveis hoje, não consigo quantificar uma determinada atividade. O que fazer?

R: Sabe-se que nem todas as entregas poderão ser quantificadas neste primeiro momento. Isso acontece porque nem sempre os órgãos têm a cultura de mensurar todas as suas atividades. Nesse sentido, considerando que geralmente a primeira aplicação do DFT tem caráter de aprendizagem, o cálculo poderá ser realizado sem algumas quantificações. No entanto, dependendo da entrega, há a possibilidade de quantificá-la tendo como base uma estimativa. Neste caso, a orientação é de que decisões não sejam tomadas baseadas em informações passadas e desfalcadas.

P: Caso não haja clareza nos dados, posso estimá-los?

R: Estimativas podem ser feitas desde que embasadas em fontes alternativas confiáveis. Como em qualquer análise quantitativa, a validade e a utilidade dos resultados dependem da qualidade dos dados empregados. Desta forma, um nível mínimo de qualidade dos dados deve ser assegurado pelo órgão ao empregar a metodologia do DFT. Além disso, conhecendo a qualidade de seus dados, a instituição deve utilizar os resultados com parcimônia.

P: Há diferença entre preencher o campo de quantificação de entregas com 0 e deixá-lo em branco?

R: Em termos de coleta, o campo em branco significa ausência de informação, ou seja, a entrega pode ter sido realizada, mas não foi possível levantar o dado; enquanto o campo preenchido com zero, significa que se sabe que nenhuma entrega foi gerada naquele mês. Para o cálculo, contudo, não há diferença entre as duas formas, uma vez que ambos serão campos zerados no sistema. Dessa forma, é importante que a

unidade utilize o campo de observações do dimensionamento para pontuar esses e demais casos que auxiliem os profissionais na leitura do resultado do ciclo.

P: Ao quantificar as entregas, a área percebeu que não consegue separar o quantitativo de duas ou mais entregas, pois só possui um número agregado. O que fazer?

R: Para este dimensionamento, a área deverá trabalhar com este número agregado em uma atividade apenas. O órgão central do Sipecc pode dar mais orientações de qual atividade/entrega usar. Nos dimensionamentos futuros, a área pode tentar separar o registro das entregas ou agregar algumas entregas em apenas na descrição.

P: Ao quantificar as entregas da unidade, deve ser contabilizado o número total da área, sem diferenciar quem fez a entrega, ou deve ser indicado o número de entregas por servidor?

R: Se na elaboração da descrição da área a entrega não foi separada, o número a ser contabilizado é a produção de toda a unidade. Se for separado em entregas distintas de alguma forma, o número deve ser quantificado nas entregas correspondentes. De modo geral, o DFT não faz o levantamento da produção individual de entregas, contam-se o número de entregas produzidas pela unidade em cada atividade.

P: O esforço deve ser respondido por cada profissional da unidade individualmente?

R: Sim, cada profissional deve responder seu questionário de esforço, registrando quanto tempo dedica às atividades realizadas para cada entrega, dentro de seu período de trabalho.

P: No momento de responder o esforço o servidor deve considerar as horas de capacitação?

R: Não, as horas de capacitação não devem ser consideradas no momento de preenchimento do esforço. Desta forma, o esforço do servidor deve totalizar 100% independentemente de horas de capacitação. Isto deve ser assim porque o afastamento do trabalho por motivo de capacitação é feito no momento da imputação, no sistema, de suas horas de trabalho. Em outras palavras, as horas de capacitação já serão descontadas na seção de indicadores de pessoal dentro do sistema.

P: O servidor já pode responder o esforço assim que a cada entrega for quantificada?

R: O esforço deve ser preenchido somente após todos os resultados das entregas terem sido lançados e revisados pelo gestor da unidade.

P: Como os servidores que tiveram afastamento ou férias devem responder ao esforço?

R: O preenchimento deve somar 100% em todos os casos. A diferença é que o profissional deve considerar que os 100% naquele mês em que esteve alguns dias afastados são referentes apenas aos dias trabalhados.

O sistema considera dados de pessoal justamente para que essa diferença de carga horária, no mês, seja considerada posteriormente no cálculo.

P: O esforço deve ter o mesmo peso ou ser proporcional à quantidade de entregas?

R: A quantidade de entregas observada em uma unidade, em dado período, depende da demanda e do tempo necessário para a conclusão de cada entrega. O esforço consiste na forma como o servidor divide seu tempo de trabalho, dentre as entregas de tipos diferentes. Desta forma, se uma entrega de um tipo é concluída em pouco tempo, pode ser o caso de o esforço para esta entrega ser relativamente pequeno, mesmo que várias entregas sejam concluídas em dado período de tempo. Alternativamente, se uma entrega exige muito tempo para sua conclusão, mas se poucas foram concluídas num dado período, o esforço registrado naquele período pode ser relativamente pequeno.

P: No rol de entregas registrado no Sisdip há um campo intitulado “Gestão”. Em que consiste essa entrega?

R: Não existe uma descrição para a atividade de gestão, pois se entende que ela muda muito de área para área e que cada gestor vai ter suas especificidades. A atividade de gestão envolve atividades típicas do titular da unidade, mas que também pode ser atribuída a outros colaboradores, que não estão diretamente associadas a nenhuma entrega, mas que usa horas da equipe.

P: O gestor substituto responde ao esforço como gestor?

R: O gestor substituto tem acesso ao campo de gestão no questionário de esforço, ele pode responder como gestor se atuou nessa função no período selecionado para o dimensionamento.

P: Quando se encerra a fase de coleta quantitativa?

R: A fase de coleta quantitativa se encerra quando todos os dados necessários à realização das estimativas estiverem devidamente inseridos no sistema (indicadores de resultados, indicadores de pessoal e alocação de esforços). Vale ressaltar que quando do preenchimento das informações quantitativas o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) realiza, automaticamente, algumas checagens para verificar a completude e a integridade do preenchimento dos dados e informa os usuários sobre possíveis inconsistências. Um exemplo é o caso em que um servidor preencha esforço que totalize valor superior a 100%.

OS INDICADORES DO DFT

P: O que é o Índice de Tempo Produtivo?

R: O índice de Tempo Produtivo (ITP) corresponde ao percentual da jornada de trabalho dos colaboradores efetivamente dedicado à realização de entregas da sua unidade. O ITP é informado pelo gestor do órgão no início de cada dimensionamento. Se, por exemplo, o ITP for fixado em 70%, então o gestor do órgão avalia que, em média, 30% da jornada de trabalho de cada colaborador seja desviada para atividades não diretamente relacionadas às entregas como, por exemplo, um auxílio ao colega com dificuldades em manusear algum sistema, uma reunião de alinhamento com o superior hierárquico, um atendimento a pessoas externas ao órgão que buscam orientação, deslocamentos, além das pausas para as necessidades fisiológicas, ou mesmo, para tratar de interesses pessoais.

P: O modelo DFT leva em consideração que durante a jornada de trabalho o colaborador gasta tempo com aspectos diversos, incluindo necessidades fisiológicas e pessoais?

R: Sim. O modelo DFT emprega o conceito de Índice de Tempo Produtivo, um valor percentual aplicado à quantidade total de horas da equipe, depois de deduzidos os afastamentos e faltas. Esse índice é determinado pelo gestor do órgão, de forma a desconsiderar da capacidade produtiva o tempo que o servidor não emprega em atividades diretamente relacionadas às entregas de sua unidade. A determinação desse índice é decisão do órgão e pode ser objeto de simulações e testes.

P: O que é quantidade estimada de pessoas?

R: É o número de servidores estimado para uma unidade, em dado período, como ideal para a realização das entregas que foram demandadas da unidade. É calculado considerando-se as entregas realizadas, a carga horária dos servidores, o tempo produtivo, as ausências, a complexidade das entregas e demais variáveis e parâmetros do modelo. A quantidade estimada de pessoas é calculada para uma carga horária equivalente à carga horária média dos servidores da unidade.

P: O que é média da quantidade atual de pessoas?

R: É o número de servidores que o sistema de pessoal registrou como tendo atuado na unidade organizacional, em algum momento, durante o período estabelecido no dimensionamento da força de trabalho. É uma média, pois considera a soma do número de servidores, dividida pelo número de meses do período dimensionado.

P: O que é média da quantidade efetiva de pessoas?

R: É o número de servidores que o Sistema de Dimensionamento de Pessoas registrou como tendo atuado na unidade organizacional durante todo o mês, deduzidas as pessoas afastadas por mais de trinta dias e as pessoas em apoio exclusivo.

P: O que significa servidor em força-tarefa?

R: Uma força tarefa designa a cessão, parcial ou total, de um colaborador lotado em uma unidade à outra unidade. No DFT, um colaborador em força-tarefa tem parte de seu esforço alocado às entregas de outra unidade, conforme o tempo em que esteve cedido.

P: O que significa servidor em apoio exclusivo?

R: Um servidor em apoio exclusivo é o profissional que não participou de atividade alguma vinculada às entregas da unidade. Neste caso, em que pese ser incluído no dimensionamento da unidade e, portanto, figurar nos relatórios complementares gerados pelo Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), sua carga horária não interfere nas estimativas do modelo de DFT.

P: O que é indicador de ausências que impactam a produtividade? Como as ausências são apuradas no modelo de DFT?

R: O indicador de ausências que impactam na produtividade consiste no percentual das horas que não foram trabalhadas em razão do registro de ausências programadas (feriados, treinamentos e férias, entre outras) ou não programadas (licenças médicas, licença capacitação e licença para tratar de interesses particulares, entre outras). As ausências são inseridas no Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), por meio de importação de dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape).

P: O indicador de ausências que impactam a produtividade leva em consideração o Índice de Tempo Produtivo (ITP)?

R: Não, o indicador de ausências que impactam a produtividade representa o total de horas de ausências em relação ao total de horas da jornada típica de trabalho de uma unidade, sem considerar o Índice de Tempo Produtivo (ITP).

P: O que significa o total de horas da equipe dado o índice de tempo produtivo?

R: Consiste no somatório da carga horária de todos os servidores que compõem a unidade organizacional dimensionada, após a dedução do percentual de tempo não produtivo. Representa, portanto, o total de horas da equipe que foi efetivamente empregado na realização das entregas concluídas no período selecionado para o dimensionamento.

P: O indicador de capacidade produtiva leva em consideração o Índice de Tempo Produtivo?

R: Sim, por considerar as horas da equipe que estão efetivamente disponíveis à realização de atividades relacionadas às entregas, o indicador de capacidade produtiva leva em conta o Índice de Tempo Produtivo, descontando o tempo não produtivo da equipe em dado período.

P: Como são identificadas as entregas que mais demandaram esforço?

R: As entregas que demandaram mais esforços são aquelas que requerem mais horas de trabalho da equipe de uma unidade organizacional. São apuradas a partir dos esforços declarados pelos servidores.

P: O que o indicador de capacidade produtiva mede?

R: O indicador de capacidade produtiva apresenta o percentual da carga horária total da equipe que foi efetivamente empregada na realização de atividades necessárias à conclusão de entregas da unidade organizacional. É calculado considerando-se as deduções do tempo não produtivo e de todas as ausências (programadas e não programadas).

P: O que é a média do esforço individual mensal por Entrega dado o índice de tempo produtivo?

R: É a quantidade de horas que cada servidor, em uma dada unidade organizacional, aloca para atividades relacionadas a cada tipo de entrega. Consiste em um valor médio, pois na prática a distribuição do esforço de cada servidor tende a ser diferente. Representa, portanto, a distribuição do esforço de um servidor médio ou representativo da unidade organizacional.

P: O que é a carga horária semanal média?

R: A carga horária semanal média é a média aritmética simples das cargas horárias contratadas dos servidores que compõem uma unidade organizacional.

P: O que é a rotatividade de pessoal no DFT?

R: A rotatividade de pessoal é a média dos indicadores mensais de rotatividade que, por seu turno, são calculados da seguinte forma: $RP = [(D + I)] / T$, para cada mês, em que I designa os ingressos, D designa os desligamentos e T designa o número de servidores lotados na unidade. Se a determinação de I e de D são incontroversas, pois consideram os ingressos e desligamentos que ocorreram dentro do mês, o T depende de convenção. No modelo de DFT o T é o número total de pessoas que esteve lotado na unidade em algum momento do mês. Assim, por exemplo, se o sistema registra 20 servidores lotados em uma unidade por qualquer período no mês de abril, sendo um ingressante no dia 6 de abril, um desligado no dia 9 de abril e outro desligado no dia 24 de abril, a Rotatividade de Pessoal é de $\frac{3}{20} = 0,15$.

P: O que é o indicador de complexidade das entregas?

R: Consiste em um indicador de complexidade dos diferentes tipos de entregas realizadas por uma unidade. Como a metodologia não avalia as atividades e os procedimentos de uma unidade, nem as características de seus colaboradores, o indicador de complexidade emprega a premissa de que entregas mais complexas demandam mais tempo para a sua conclusão. O indicador varia entre 0 (menor complexidade) e 10 (maior complexidade). Destaque-se que o indicador é uma medida relativa que compara unicamente as entregas de uma mesma unidade.

P: O que a quantidade total de resultados das entregas mede?

R: Consiste no somatório dos resultados ou volume de todas as entregas de qualquer tipo concluídas, num dado período de tempo, por uma unidade organizacional. Não faz qualquer distinção entre entregas mais ou menos complexas.

P: O que é a quantidade de entregas da unidade?

R: É o número de diferentes entregas e suas descrições, que estão sob responsabilidade da unidade organizacional. Consiste, portanto, na quantidade de entregas diferentes mapeadas na fase qualitativa de pesquisa e que são inseridas no sistema de DFT antes de se passar à fase de coleta quantitativa, independentemente de terem sido ou não registrados resultados em qualquer momento no período de dimensionamento.

P: O que é a média de resultados diários das entregas?

R: É a média aritmética simples da quantidade diária de resultados das entregas da unidade organizacional, sendo apurada por meio da divisão da quantidade de resultados das entregas registrada por uma unidade, num mês, pelo número de dias úteis do mês. Quanto ao número de dias úteis, se esta informação não estiver disponível no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape), ela deverá ser informada manualmente no Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip).

P: O modelo considera horas adicionais realizadas pelos servidores?

R: Sim, o sistema considera horas extras sob o nome de horas adicionais de trabalho. Estas horas podem ser inseridas diretamente, a partir da integração de sistemas de gestão de pessoas do órgão ou manualmente. A forma de inserção será determinada pelo órgão, com base na sua política de horas excedentes à jornada regular e no desenvolvimento de seu sistema de gestão de pessoas.

P: O que mede o indicador de perda operacional média?

R: O indicador de perda operacional média mede a capacidade operacional perdida por paralizações da unidade por motivos de força maior, tais como as causadas por incidentes diversos (falta de energia, de água, por exemplo, fechamento de vias de acesso, manifestações, por exemplo). Sendo assim, a perda operacional não é influenciada por ausências individuais, nem por feriados e/ou paralizações das atividades previstas no calendário típico do órgão.

P: O que é o Índice de Cobertura Técnica de Segurança?

R: O Índice de Cobertura Técnica de Segurança (ICTS) deve ser visto como um indicador de déficit eventual de pessoal resultante de ausências como férias, licenças e outros afastamentos. Se superior a 1, o ICTS indica que equipe da unidade se deparou com sobrecarga de trabalho para cobrir os afastamentos. O ICTS superior à unidade não indica automaticamente a necessidade de pessoal, pois está relacionado com os afastamentos e com o volume de entregas concluídas no período, aspectos que podem mudar no futuro. Assim, a análise desse índice deve ser feita observando-se as especificidades da unidade, tais como, o número e a distinção entre os tipos de entregas, o quantitativo e especialização dos servidores, a forma de organização e integração das atividades e processos da unidade, a capacidade de gestão de ausências programáveis e a expectativa futura acerca das demandas da unidade, entre outros.

P: Como é aferido o indicador de esforço de servidor?

R: O percentual de esforço é autodeclarado, ou seja, é informado pelo próprio servidor. Este dado pode ser questionado se os profissionais não preenchem o formulário de coleta de esforços com atenção. Neste sentido, pede-se que o gestor da unidade valide os dados preenchidos, solicitando sua revisão caso suspeite de preenchimento equivocado, sobretudo para períodos passados. Alternativamente, a unidade, ou mesmo o órgão, pode implementar alguma ferramenta para controle e memória destas informações que melhore a percepção individual de cada servidor.

P: No caso de servidores que atuam em mais de uma unidade, há risco de o esforço ser contado em duplicidade?

R: Não. O sistema apresenta, para cada colaborador, todas as entregas que ele pode ter realizado, conforme as unidades em que ele foi cadastrado como integrante. No caso de um servidor que atua em mais de uma unidade, o seu quantitativo de horas efetivamente trabalhado num mês será repartido entre as unidades conforme o somatório de seus esforços declarados para entregas de cada unidade. O sistema possui uma regra de negócio que não aceita o preenchimento de esforços cujo somatório, independentemente da unidade, seja superior a 100%.

P: Se a metodologia indica que há mais servidores que o necessário, o órgão/entidades deve readequá-los?

R: Não, necessariamente. Como a metodologia considera todos os servidores como substitutos entre si, o modelo de DFT admite grande flexibilidade na realização das atividades. Numa unidade em que os servidores são tipicamente especializados ou dedicados, o número superior de pessoas pode ter sido causado pela falta eventual de demandas específicas da unidade. A decisão sobre o que fazer em caso de um indicador ideal inferior ao atual deve ser feita após avaliação da administração do órgão considerando o contexto da unidade: número, sazonalidade e diferentes tipos de entregas, a qualificação de cada colaborador, o grau de substitutibilidade entre os colaboradores, situação de absenteísmo, além de possibilidades de reorganizações internas na forma de trabalho da unidade e da possibilidade de aposentadorias ou desligamentos por outros motivos.

P: Se a metodologia indica que há menos servidores que o necessário, o órgão/entidade deve selecionar ou movimentar servidores para a unidade?

R: Não, necessariamente. Considerando vários aspectos, tais como a possibilidade de substituição entre os servidores, a evolução da demanda da sociedade, a forma de organização do trabalho, níveis de absenteísmo, a qualificação dos colaboradores e a necessidade de ações organizacionais capazes de elevar a produtividade média dos servidores, induzindo aumento no número de entregas totais da equipe que supram a eventual estimativa de necessidade de mais colaboradores. Além disso, eventuais expectativas de reduções futuras nos números de entregas demandadas pela sociedade podem indicar seu atendimento sem a necessidade de novos colaboradores.

P: O que acontece com a estimativa ideal de pessoas de uma unidade quando um servidor é cedido para outra área?

R: A metodologia referencial de DFT considera as horas efetivamente trabalhadas nas entregas de uma unidade e a quantidade daquelas entregas que foram concluídas em dado período. Com efeito, possui um mecanismo que permite ao gestor da unidade indicar todos os servidores do órgão, ainda que originariamente lotados em unidade distinta, que colaboraram com a unidade dimensionada em dado período. No caso de um servidor cedido para outra unidade, 100% do seu esforço deverá ser distribuído entre todas as entregas em que esteve envolvido, considerando todas as unidades em que atuou. Ao fazer isto, o dimensionamento da unidade originária desconsiderará as horas que o servidor trabalhou em outra unidade.

P: O que acontece com a estimativa ideal de pessoas de uma unidade que recebe o auxílio de um servidor formalmente lotado em outra unidade?

R: O DFT considera as horas efetivamente trabalhadas nas entregas da unidade, independentemente da lotação do servidor. Assim, se um servidor lotado em uma unidade auxiliar na conclusão das entregas de outra unidade, tal fato deverá ser refletido na sua alocação de esforço e, portanto, a porção das horas que foi dedicada à outra unidade será de fato considerada no dimensionamento daquela unidade.

P: O esforço de um servidor que saiu da unidade deixa de ser considerado no dimensionamento?

R: No caso de um servidor que deixa a unidade durante um período de dimensionamento, suas horas de trabalho e seu esforço relativo ao período posterior à sua saída deixam de ser considerados para efeitos de dimensionamento. No entanto, é necessário que este profissional preencha seu esforço nas entregas nas quais atuou no período anterior à sua saída. Da mesma forma, se um novo servidor passa a integrar a equipe, suas horas e seu esforço são considerados a partir do momento de sua integração. Isso acontece porque o esforço é registrado, a cada mês, no período dimensionado.

P: Os servidores em apoio exclusivo e colaboradores terceirizados são considerados no cálculo?

R: Os servidores inteiramente dedicados a atividades de apoio são tratados de forma distinta no cálculo do dimensionamento. No sistema, são cadastrados com o perfil de apoio exclusivo e não preencherão os questionários de esforço no DFT. Contudo, caso o servidor dedique parte de seu tempo de trabalho para atividades de apoio e atue diretamente na realização das entregas da unidade, responderá ao questionário de esforço normalmente. Com relação aos colaboradores terceirizados, deve-se analisar os casos especificamente, pois, para o cálculo do dimensionamento, é imprescindível informar os dados de pessoal. Caso o órgão disponha dessas informações, os terceirizados poderão ser considerados no cálculo. Esses deverão ser inseridos no sistema manualmente, pois não possuem cadastro no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape) e não são importados pela integração.

P: Os estagiários são considerados no cálculo?

R: A Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, define o estágio como o “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo do educando”. Ao visar o aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho, o estagiário não deve realizar atividades relacionadas às entregas, mas acompanhar a realização

daquelas atividades por um servidor. Desta forma, os estagiários não devem ser incluídos no dimensionamento da força de trabalho.

INTERPRETANDO OS RESULTADOS

P: O DFT faz recomendações acerca do perfil ideal dos servidores de uma unidade?

R: Não, o modelo pressupõe que o perfil atual dos servidores da equipe é o ideal ou, pelo menos, o melhor possível, dadas as circunstâncias e conjunturas. Ao estimar o quantitativo ideal, o modelo indica o número de profissionais equivalentes ao servidor representativo da unidade, seja em termos de horas efetivamente trabalhadas, seja em termos de alocação de esforço.

P: O DFT trata da forma de organização das atividades e da divisão de tarefas em uma unidade?

R: Não. O modelo reflete as atividades que foram realizadas e sua respectiva organização no período dimensionado. Questões relacionadas a estes aspectos podem, contudo, ser avaliadas pela gestão da unidade e do órgão à luz dos resultados do DFT na medida em que é apurado o número de entregas, quais e quantos servidores atuam em atividades relacionadas a cada tipo de entrega, entre outros aspectos.

P: O DFT faz avaliação acerca das condições físicas de trabalho na unidade?

R: Não. O modelo não lida com informações qualitativas ou quantitativas acerca das condições físicas de trabalho. Contudo, o DFT envolve uma avaliação qualitativa dos resultados, momento em que se oportuniza a discussão de fatores que tenham eventualmente contribuído para determinado desfecho, incluindo o ambiente de trabalho.

P: A metodologia do DFT considera o nível de dificuldade ou de especialização das atividades realizadas por uma unidade?

R: O DFT não avalia qualitativamente as atividades, produtos ou serviços de uma unidade. Contudo, o modelo de DFT calcula um indicador de complexidade das entregas que se relaciona com o tempo médio necessário para sua conclusão. A premissa básica do indicador de complexidade é a de que entregas mais complexas demandam mais tempo para sua conclusão. A complexidade é medida como um indicador relativo que compara unicamente as entregas de uma mesma unidade.

P: É possível que duas unidades com níveis parecidos de afastamentos apresentem resultados muito diferentes?

R: Sim. É possível até que um mesmo número de afastamentos dê origem a resultados distintos entre unidades diferentes. O mesmo é possível para uma mesma unidade em diferentes meses. Com respeito a áreas diferentes, este tipo de comparação deve ser evitado, pois cada unidade possui um rol distinto de entregas, assim como características típicas de seus colaboradores e formas de organização do trabalho e divisão de tarefas. No caso de resultados de uma unidade em diferentes meses, o impacto dos

afastamentos no dimensionamento também pode ser distinto devido às diferenças no quantitativo de entregas de cada tipo concluídas em cada mês. Também vale lembrar que o afastamento de um ou mais servidores pode ter impacto diverso a partir da diferença do esforço destes servidores em relação ao esforço médio dos demais servidores da unidade.

P: Caso a quantidade de horas produtivas de uma unidade aumente, a capacidade produtiva aumentará na mesma proporção?

R: Sim, pois a capacidade produtiva é definida no modelo de DFT como a quantidade de horas dedicadas exclusivamente para a realização de atividades diretamente relacionadas às entregas de uma unidade. Desta forma, um aumento da quantidade de horas, mantendo-se constante o nível de absenteísmo, bem como o tempo de descanso e de intervalos durante a execução das tarefas, tem impacto proporcional na capacidade produtiva.

P: Se eu aumentar a capacidade produtiva de uma unidade, o número de entregas que esta área será capaz de realizar aumentará na mesma proporção?

R: Não. O modelo do DFT não pressupõe uma relação fixa entre a quantidade de horas produtivas da unidade após os afastamentos e quantidade de entregas que a equipe é capaz de realizar em um dado período. O modelo considera o que em economia se conhece por rendimentos marginais decrescentes dos fatores de produção, o fato de que unidades adicionais de insumo induzem acréscimos cada vez menores no produto total. Tal fato pode ser explicado, resumidamente, pelos seguintes fatores: o primeiro é que, na margem, os fatores de produção são acrescidos segundo uma ordem decrescente e produtividade; o segundo, que unidades adicionais de um insumo são inseridas no processo produtivo formado por outros insumos cujas quantidades são fixas; e, por fim, pelo fato de que benefícios decorrentes de divisão da produção e, conseqüentemente, a especialização do trabalho não são indefinidos.

P: O DFT apura um indicador chamado Complexidade das Entregas. Esse indicador permite a comparação entre entregas realizadas por diferentes unidades?

R: Não. A comparação entre a complexidade de diferentes tipos de entregas somente é possível para entregas realizadas por uma mesma unidade. Isto porque a complexidade é apurada a partir de dados que refletem especificidades de cada unidade, tais como número e carga horária média dos colaboradores, nível de absenteísmo, número de diferentes tipos de entrega na unidade e demanda por entregas que a sociedade coloca para a unidade. Além disso, como a complexidade medida se relaciona com o tempo necessário para a conclusão de uma entrega de cada tipo, sofre influência indireta de fatores que se distinguem entre as unidades, tais como a forma de divisão do trabalho, a especialização dos colaboradores, a disponibilidade e qualidade de recursos (tais como, por exemplo, equipamentos de informática e bases de dados) e outros requisitos legais acerca de prazos. Assim, somente são comparáveis as complexidades de entregas sujeitas a estes mesmos fatores, ou seja, entregas realizadas por uma mesma unidade.

P: A metodologia do DFT considera demandas reprimidas?

R: Sim. A metodologia do DFT possui uma funcionalidade para lidar com demandas reprimidas. Neste caso, elas são definidas como demandas iniciadas na unidade antes do período dimensionado e que devem ser concluídas durante o período dimensionado juntamente com as novas demandas. A existência de demanda reprimida pode levar à indicação de necessidade de aumento no quantitativo de servidores da unidade.

P: O modelo de DFT considera metas?

R: Sim. A metodologia do DFT possui uma ferramenta para incorporar metas de produção. No DFT, uma meta de produção consiste no quantitativo de entregas que o gestor da unidade ou do órgão estabelece como um propósito para a equipe. Com efeito, a metodologia estima o quantitativo ideal de pessoal necessário para a realização de um volume de entregas previamente definido para cada mês no período dimensionado.

P: Há relação direta entre o número de tipos diferentes de entregas e o quantitativo de pessoal de uma unidade?

R: Não. As estimativas de quantitativo ideal de servidores de uma unidade não são influenciadas diretamente pelo número de diferentes tipos de entregas que esta unidade tem sob sua responsabilidade. Ressalte-se, contudo, que os resultados de unidades com grande número de entregas devem ser analisados considerando-se eventuais efeitos na dispersão da alocação das pessoas, na complexidade das entregas e no perfil da equipe, entre outros.

P: Existe tamanho mínimo de unidade para que o modelo realize suas estimativas?

R: Do ponto de vista matemático, o modelo estima o quantitativo ideal de pessoal para unidades com dois ou mais servidores. Isto ocorre porque as equações do modelo não levam em consideração os efeitos da divisão do trabalho e da especialização dos servidores sobre o resultado da unidade, e isto somente é possível de haver mais de um servidor na unidade. Vale ressaltar que, do ponto de vista estatístico, no sentido de se ter estimativas significativas, sugere-se não empregar o DFT para unidades muito pequenas. Se o organograma do órgão possui unidades muito pequenas, uma das conclusões do DFT para a gestão e o planejamento da força de trabalho pode ser a de uma reestruturação que defina unidades maiores, a partir da fusão de unidades responsáveis por entregas parecidas.

P: O que acontece quando não é possível aos servidores declarar seu esforço?

R: No caso de uma unidade ou órgão, não conseguir dimensionar seu esforço mensal em relação às entregas, seja por dificuldades inerentes às atividades, seja por entregas de difícil definição, ou por não serem concluídas em tempo curto, o DFT propõe o uso de uma metodologia alternativa, chama de modelo atípico.

P: Em que condições o modelo típico de DFT não poderá ser implementado?

R: O modelo típico não poderá ser implementado em duas circunstâncias. Primeiramente, quando não houver os dados necessários para o modelo típico, tais com a declaração de esforço, a jornada de trabalho de cada colaborador ou a quantidade de entregas concluídas, todos com a periodicidade mensal. Em segundo lugar, deve-se empregar o modelo atípico quando as atividades relacionadas às entregas da unidade forem especializadas a tal ponto que não possam ser realizadas por diferentes colaboradores da própria unidade.

P: O que se faz quando o modelo típico de DFT não puder ser implementado?

R: Caso o modelo típico não possa ser implementado, recomenda-se a adaptação do modelo atípico, um modelo baseado em indicadores individuais de produtividade.

P: Quais são as diferenças entre os modelos típico e atípico de DFT?

R: Diferentemente do modelo típico de dimensionamento da força de trabalho, que emprega informações quantitativas para o cálculo da quantidade de horas necessárias à conclusão de cada entrega, o modelo atípico envolve a construção de indicadores individuais de produtividade a partir da análise de aspectos gerais da organização (missão, valores, visão e estrutura organizacional) e específicos da unidade (finalidade, dinâmica de produção, posição da estrutura do órgão e quantitativo de pessoal). Nos modelos atípicos são utilizadas formas padronizadas de registrar dados de produtividade do trabalho que permitem inferências sobre o nível de eficiência da unidade.

P: É possível replicar o modelo de DFT por meio de uma planilha eletrônica?

R: Em tese, sim. O modelo de DFT pode ser replicado não só por meio de uma planilha eletrônica, mas também por meio de programação em diferentes linguagens e/ou programas. As fórmulas do modelo estão disponíveis em artigos e relatório técnicos. Em particular, as fórmulas de cálculo são apresentadas no capítulo 4 do livro *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho*, disponível no repositório institucional da ENAP ([clique aqui](#)). Vale observar que a replicação do modelo somente garantirá as mesmas estimativas para certa unidade organizacional se os dados inseridos pelo usuário forem exatamente iguais aos dados que a própria unidade organizacional utilizou ao realizar o DFT, num dado período. Isto, contudo, é muito difícil não só pelo grande número de variáveis, mas também por suposições e regras de negócio típicas à unidade organizacional.