



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Planaltina (FUP)
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP)

Ana Paula Pessoa Dias

**Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública:
Análise dos Processos Referentes às Diretrizes do MGI para Implementação do DFT nos
Órgãos da Administração Pública Federal**

Brasília, DF
2025



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Planaltina (FUP)
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP)

**Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública:
Análise dos Processos Referentes às Diretrizes do MGI para Implementação do DFT nos
Órgãos da Administração Pública Federal**

Ana Paula Pessoa Dias

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP),
da Universidade de Brasília (UnB), como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa

Brasília, DF
2025

**Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Dd

Dias, Ana Paula Pessoa
Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública: Análise dos Processos Referentes às Diretrizes do MGI para Implementação do DFT nos Órgãos da Administração Pública Federal / Ana Paula Pessoa Dias; orientador Jonilto Costa Sousa; co-orientador Maria Júlia Pantoja de Britto. Brasília, 2025.
183 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública)
Universidade de Brasília, 2025.

1. Administração pública federal. 2. Gestão estratégica de pessoas. 3. Dimensionamento da força de trabalho. I. Sousa, Jonilto Costa, orient. II. Britto, Maria Júlia Pantoja de, co-orient. III. Título.



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Planaltina (FUP)
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP)

ANA PAULA PESSOA DIAS

**Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública:
Análise dos Processos Referentes às Diretrizes do MGI para Implementação do DFT nos
Órgãos da Administração Pública Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Universidade de Brasília (UnB)
Orientador e Presidente da banca

Prof.^a Dr.^a Maria Julia Pantoja de Britto
Universidade de Brasília (UnB)
Examinadora e Membra interna

Prof.^a Dr.^a Maria de Fátima Bruno de Faria
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
Examinadora e Membra externa

Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi
Universidade de Brasília (UnB)
Suplente

Brasília, 29 de setembro de 2025.

Dedico a Deus, Pai Eterno, por sua constante proteção e pelo dom da vida, e à minha amada família, por ser incentivo e motivação para minha formação acadêmica, profissional e humana.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela saúde que me permitiu seguir adiante e pelas oportunidades de aprendizado e crescimento acadêmico e pessoal ao longo destes quase dois anos de pesquisa.

Às minhas filhas, Mariana e Júlia, por encherem minha vida de alegria, inspiração e amor, e por serem meu incentivo constante durante toda a trajetória desta pesquisa.

Ao meu marido, Fernando, por sua parceria, compreensão e motivação, tornando possível a realização deste trabalho.

Aos meus familiares e amigos pelo apoio, amizade e encorajamento, ao longo desta trajetória acadêmica.

Aos meus entes queridos pelo amor, apoio e presença constante, que me inspiraram e deram forças para superar cada etapa desta jornada acadêmica.

Ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional pelo apoio institucional e pelas oportunidades que contribuíram para a realização desta pesquisa.

Ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos pela cordialidade e disponibilidade às demandas desta pesquisa. O conhecimento e experiência da equipe são inestimáveis, e a generosidade com que compartilharam as vivências contribuíram de maneira significativa para o enriquecimento desta pesquisa.

Ao meu orientador, Professor Doutor Jonilto Costa Sousa, pela orientação dedicada, paciência, sabedoria e valiosas contribuições, fundamentais para o êxito desta pesquisa.

Às ilustres membros da Comissão Examinadora, Maria Julia Pantoja De Britto e Professora Doutora Maria de Fátima Bruno de Faria, registro meu profundo reconhecimento pelas valiosas contribuições durante a qualificação do projeto. A expertise acadêmica e as observações criteriosas de ambas foram fundamentais para o aprimoramento metodológico e teórico desta pesquisa.

A direção em que a educação inicia um homem determinará sua vida futura.

Platão

RESUMO

Esta pesquisa investiga os processos referentes às diretrizes propostas pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), órgão normativo, para implementação da ferramenta de gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) aos órgãos da Administração Pública Federal. Em um primeiro momento, analisou-se em profundidade o processo de normatização do DFT conduzido pelo MGI, e, a partir das interpretações decorrentes dessa investigação, buscou-se extrair recomendações direcionadas ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR). O estudo fundamenta-se nos modelos de gestão pública baseada em evidências e gestão pública digital (Cordella; Bonina, 2012; Mergel, 2019), destacando a relevância da gestão estratégica de pessoas para a modernização estatal. Adotou-se abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, combinando análise documental e entrevistas semiestruturadas com gestores e servidores do MGI. Os resultados evidenciam que a Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 consolidou a ferramenta como referência normativa para decisões relativas à força de trabalho, ampliando sua articulação com instrumentos como o Concurso Público Nacional Unificado, o Programa de Gestão e Desempenho e o Planejamento Estratégico-Institucional. Verifica-se que o DFT favorece diagnósticos organizacionais, revisão de processos e decisões baseadas em dados, contribuindo para a eficiência, a transparência e a governança. Entretanto, sua efetividade depende de fatores como o engajamento da alta gestão, a atualização contínua da metodologia, o fortalecimento da governança e o investimento em capacitação de equipes multidisciplinares. No Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, recomenda-se adotar o DFT como política permanente, integrada ao planejamento estratégico, apoiada em sistemas digitais, parcerias institucionais e protocolos de monitoramento. Como limitações, destacam-se o número restrito de entrevistados e a ausência de atores externos no estudo. Pesquisas futuras podem analisar o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) nos órgãos aderentes, avaliando impactos na economicidade, no planejamento institucional e na mobilidade de servidores. Conclui-se que o DFT constitui ferramenta estratégica, inovadora e adaptável para fortalecer a gestão de pessoas e a modernização administrativa no setor público.

Palavras-Chave: Gestão estratégica de pessoas; Dimensionamento da força de trabalho; Administração pública federal.

ABSTRACT

This research investigates the processes regarding the guidelines proposed by the Ministry of Management and Innovation in Public Services (MGI), a regulatory body, for the implementation of the Workforce Dimensioning Tool (DFT) in federal public administration bodies. The study is grounded in evidence-based public management and digital public management models (Cordella & Bonina, 2012; Mergel, 2019), highlighting the importance of strategic human resource management for state modernization. A qualitative, descriptive, and exploratory approach was adopted, combining document analysis, articulation with the theoretical framework, and semi-structured interviews with MGI managers and staff. The results show that Ordinance SEDGG/ME No. 7,888/2022 established the tool as a normative reference for workforce-related decisions, expanding its integration with instruments such as the Unified National Public Examination, the Management and Performance Program, and Institutional Strategic Planning. It is observed that the DFT supports organizational diagnostics, process review, and data-driven decision-making, contributing to efficiency, transparency, and governance. However, its effectiveness depends on factors such as senior management engagement, continuous methodology updates, governance strengthening, and investment in multidisciplinary team training. In the Ministry of Integration and Regional Development, it is recommended to adopt the DFT as a permanent policy, integrated into strategic planning, supported by digital systems, institutional partnerships, and monitoring protocols. Limitations include the small number of interviewees and the absence of external actors in the study. Future research could analyze the People Dimensioning System (Sisdip) in participating agencies, assessing impacts on cost-efficiency, institutional planning, and staff mobility. It is concluded that the DFT constitutes a strategic, innovative, and adaptable tool to strengthen human resource management and administrative modernization in the public sector.

Keywords: Strategic human resource management; Workforce dimensioning; Federal public administration

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de seleção das publicações	28
Figura 2 – Mapa de Literatura	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista das publicações selecionadas	22
Quadro 2 - Lista dos temas e artigos selecionados	24
Quadro 3 - Estudos sobre DFT e Gestão de Pessoas.....	24
Quadro 4 - Teses e dissertações sobre dimensionamento da força de trabalho	26
Quadro 5 - Livros sobre DFT e Gestão de Pessoas.....	27
Quadro 6 - Participantes da pesquisa no MGI	79
Quadro 7 - Entrevistas realizadas no MGI	84
Quadro 8 - Tópicos e Categorias elaboradas a partir da análise dos resultados	86
Quadro 9 - Categoria: Motivação e formação de equipe	90
Quadro 10 - Categoria: Metodologias participativas utilizadas na concepção do DFT	94
Quadro 11 - Categoria: Barreiras estruturais à implementação do modelo	102
Quadro 12 - Categoria: Estratégias de solução adotadas na concepção do DFT	105
Quadro 13 - Categoria: Processo de formulação de normas para adoção do modelo DFT....	108
Quadro 14 - Categoria: Metodologia adotada para normatização do DFT	116
Quadro 15 - Categoria: Alinhamento da gestão de pessoas ao modelo Sipec e ao DFT	123
Quadro 16 - Categoria: Integração da gestão de pessoas às estratégias institucionais	131
Quadro 17 - Categoria: Barreiras à adoção do modelo referencial do DFT	136
Quadro 18 - Síntese das recomendações propostas ao MIDR	145
Quadro 19 - Plano de Ação - ações propostas ao MIDR	148

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BDTD – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
- Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CGFOR – Coordenação-Geral de Planejamento da Força de Trabalho
- CGGP – Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas
- CPNU – Concurso Público Nacional Unificado
- DFT – Dimensionamento da Força de Trabalho
- DGP – Departamento de Gestão de Pessoas
- DEPRO – Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoal
- Doaj – *Directory of Open Access Journals*
- e-Gov – Governo Eletrônico
- Enap – Escola Nacional de Administração Pública
- Finatec – Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos
- GC – Gestão por Competências
- GEP – Gestão Estratégica de Pessoas
- GP – Gestão de Pessoas
- IFES – Instituição Federal de Ensino Superior
- iGovPessoas – Índice de Governança e Gestão de Pessoas
- MCid – Ministério das Cidades
- ME – Ministério da Economia
- MI – Ministério da Integração Nacional
- MIDR – Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
- MGI – Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
- MPOG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
- NPM – *New Public Management*
- NGP – Nova Gestão Pública
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- ONG – Organização Não Governamental
- PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
- PDP – Plano de Desenvolvimento de Pessoas
- PEI – Planejamento Estratégico-Institucional
- PFT – Planejamento da Força de Trabalho

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PGD – Programa de Gestão e Desenvolvimento
PPGP – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
RJU – Regime Jurídico Único
RH – Recursos Humanos
SciELO – Scientific Electronic Library Online
Siape – Sistema Integrado de Administração de Pessoal
Siorg – Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
Sipec – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
Sisdip – Sistema de Dimensionamento de Pessoal
TED – Termo de Execução Descentralizada
TCU – Tribunal de Contas da União
UFV – Universidade Federal de Viçosa
UFPA – Universidade Federal do Pará
UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Objetivo Geral	18
1.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Justificativas	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Pesquisa Bibliográfica	21
2.1.1 Mapa de Literatura.....	28
2.2 Gestão de Pessoas no Setor Público	30
2.3 Gestão Estratégica de Pessoas	43
2.4 Dimensionamento da Força de Trabalho.....	56
2.4.1 Modelo Referencial Teórico de Dimensionamento da Força de Trabalho.....	69
3 METODOLOGIA.....	74
3.1 Tipo de Pesquisa.....	74
3.2 Caracterização das Organizações	75
3.2.1 Caracterização da Organização Pesquisada - Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)	75
3.2.2 Caracterização da Organização Receptora das Propostas - Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR)	77
3.3 Amostra de Documentos e Participantes da Pesquisa	78
3.4 Instrumentos de Coleta de Dados	79
3.4.1 Pesquisa Documental.....	80
3.4.2 Entrevistas	81
3.5 Procedimentos de Coleta de Dados e Análise das Informações	85
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO	88
4.1 Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal - Processo de Concepção	89
4.2 Normatização do DFT, a partir da Elaboração da Portaria SEDGG/ME Nº 7.888/2022 ..	107
4.3 Fatores Facilitadores do DFT em Relação às Diretrizes do MGI	131
4.4 Fatores Dificultadores do DFT em Relação às Diretrizes do MGI	136
4.5 Proposição de Recomendações para Implementação do DFT no MIDR	141
4.5.1 Plano de Ação para Implementação do DFT no MIDR	147
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
REFERÊNCIAS	153
APÊNDICE A – Carta de Apresentação ao MGI.....	169

APÊNDICE B - Termo de consentimento ao MGI	170
APÊNDICE C – Carta de Apresentação ao MIDR	172
APÊNDICE D - Termo de consentimento ao MIDR	173
APÊNDICE E - Análise Documental	175
APÊNDICE F: Roteiro de Entrevista	178
APÊNDICE G: Perfil do Participante	182

1 INTRODUÇÃO

No setor público, percebem-se, gradualmente, mudanças nos órgãos e instituições, destacando-se a área de gestão de pessoas, que passa a atuar com uma perspectiva sistêmica, fundamentada em crenças, valores e no surgimento de novos modelos de gestão pública, os quais priorizam o aperfeiçoamento contínuo dos servidores e a satisfação da sociedade, mediante uma atuação eficiente e eficaz, agregando valor ao cidadão (Freitas *et al.*, 2012; Bastos; Loreto, 2023). Nessa conjuntura de avanços nas entregas públicas, com o objetivo de promover um atendimento de excelência e melhorar o desempenho institucional, os Ministérios do Governo Federal atuam em favor do interesse público, buscando aderir às inovações e adotar propostas de melhoria contínua, relacionadas à implementação de políticas, ao estabelecimento de estratégias e diretrizes, bem como à aplicação eficiente dos recursos públicos.

Na perspectiva da organização da Administração Pública (Bergue, 2020; Souza Camões; Fonseca; Porto, 2014), diante dos desafios em remanejar a força de trabalho (Freitas *et al.*, 2012; Rahn; Weber, 2019; Côrtes; Meneses, 2019), o então Ministério da Economia (ME), atualmente, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), composto pela Secretaria de Gestão de Pessoas e de Relações de Trabalho, atuando como órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sippec), exercendo a competência normativa e orientadora em matéria de pessoal civil do serviço público federal, apresentou uma nova ferramenta de gestão, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), uma iniciativa inovadora na área de gestão de pessoas no serviço público a ser implementada nos órgãos da esfera federal, incluindo os Ministérios, da administração direta.

Desse modo, no panorama de implementação de políticas públicas que promovem novas referências, métodos inovadores e modelos alinhados às necessidades e à missão da organização, além de aperfeiçoarem os subsistemas de gestão de pessoas, percebe-se a correlação e o alinhamento estratégico entre o adequado planejamento da força de trabalho e a modernização da administração pública, considerando que o planejamento da força de trabalho permite alinhar as pessoas, as competências e os processos aos objetivos estratégicos da organização. Ao ajustar o quantitativo e o perfil dos servidores às metas institucionais, o DFT contribui para maior eficiência,

e modernização da administração pública. Por meio desse planejamento são identificadas eventuais lacunas qualitativas e quantitativas entre o pessoal existente e o necessário para a

consecução da estratégia organizacional, bem como diagnosticadas as ações adequadas para atender às necessidades atuais e futuras do órgão (TCU, 2018). Trata-se de uma ferramenta voltada à modernização da gestão pública, composta por elementos quantitativos e qualitativos, capaz de acompanhar as transformações, a complexidade e o dinamismo das organizações (Marinho; Vasconcelos, 2007).

Em vista disso, o DFT alinhado ao planejamento estratégico da organização ocasiona um programa prévio das ações para as demandas advindas, ou seja, permite diagnosticar necessidades de contratação; solicitação de concurso público; possíveis aposentadorias e capacitação dos servidores em consonância com as metas e objetivos estratégicos. O planejamento da força de trabalho possibilita analisar as necessidades atuais e futuras de colaboradores e servidores relacionada ao quantitativo, à composição e ao perfil, competências, definição das estratégias e ações que se fazem necessárias para viabilizar o alcance de tais necessidades (Reis *et al.*, 2015; Cortês; Meneses, 2019).

Diante dos avanços tecnológicos e das transformações nos contextos social, político, econômico e cultural, consolidou-se, na administração pública, uma visão mais holística e moderna sobre a gestão de pessoas, incorporando práticas consagradas no setor privado (Souza Camões, 2019), como a Gestão por Competências (GC) e o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) (Souza Camões, 2019; Gratton, 1999; Souza *et al.*, 2022). Alinhado a essa perspectiva, o Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) encontra-se em fase de estudo para adoção de um planejamento estratégico integrado, bem como para a implementação do DFT. Essas iniciativas evidenciam a necessidade de alinhar a gestão de pessoas a diretrizes estratégicas baseadas em competências e desempenho, conforme orientações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010).

Desde a reforma administrativa de 1º de janeiro de 2023, o MIDR tem participado de reuniões mensais com o órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), coordenado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), nas quais tem sido discutida a importância da adoção do DFT como instrumento de mapeamento das necessidades de pessoal para fins de solicitação de concurso público. Embora sua utilização ainda seja uma prerrogativa discricionária dos órgãos, o MGI tem promovido esforços de sensibilização com vistas à futura obrigatoriedade da ferramenta.

Nesse contexto, torna-se fundamental que o MIDR inicie o processo de estudo e desenvolvimento de um projeto piloto de DFT, antecipando-se à sua institucionalização. A experiência acumulada pelo MGI na condução do DFT resultou no aprimoramento de uma ferramenta de gestão capaz de produzir resultados concretos por meio de indicadores numéricos, descrição de atividades e relatórios consolidados, contendo dados quantitativos e qualitativos das unidades organizacionais analisadas.

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) em parceria com a Universidade de Brasília, por meio de um Termo de Execução Descentralizada (TED nº 17/2017), no ano de 2017, desenvolveu uma metodologia para o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na administração pública federal, aperfeiçoando o sistema, baseando-se nos conhecimentos matemáticos e estatísticos, para realizar análises de cunho estratégico e com o apoio de uma equipe multidisciplinar na execução do projeto. Desenvolveu-se, então, o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), propondo ser um instrumento confiável e a possibilidade de consolidar dados gerenciais da unidade organizacional.

Embora cada ministério possua atribuições específicas, eles apresentam semelhanças em aspectos como estrutura organizacional, gestão de recursos humanos, execução orçamentária, implementação de políticas públicas e mecanismos de controle e fiscalização. Esses elementos comuns favorecem a padronização e a integração das ações do governo federal, garantindo o funcionamento sistêmico do serviço público. No caso do DFT, a equipe do MGI conduziu, desde a concepção do Modelo Referencial, um processo que incluiu: consultoria junto a órgãos externos participantes do grupo de trabalho; sistematização de ações para viabilizar a implementação do DFT; identificação e divulgação dos órgãos que obtiveram sucesso na aplicação do modelo; mobilização interna no MGI para operacionalizar o DFT; elaboração de diretrizes, na qualidade de órgão normativo do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), a serem adotadas pelos demais órgãos federais. Dessa forma, o DFT avança como uma política pública alinhada às estruturas e processos comuns dos ministérios, e orientada por um arcabouço normativo compartilhado.

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) configura-se como um processo estratégico que vai além da simples estimativa quantitativa de servidores, ao incorporar elementos como o mapeamento de

competências, a gestão do conhecimento e a alocação eficiente de recursos orçamentários. Trata-se de um sistema integrado de gestão pública, alinhado tanto às políticas institucionais do órgão quanto às diretrizes normativas superiores. Nesse sentido, o MIDR busca garantir a conformidade com as recomendações dos órgãos de controle, especialmente do Tribunal de Contas da União (TCU), bem como atender às orientações do órgão central de gestão de pessoas, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Esse, por sua vez, tem papel fundamental ao subsidiar o MIDR na compreensão e institucionalização do DFT no âmbito da administração pública federal, orientando a adoção de práticas alinhadas às normativas vigentes. Dessa forma, o MGI contribui diretamente para o entendimento e a implementação do DFT no MIDR, ao oferecer suporte técnico e normativo que fundamenta a adoção de um modelo consistente de gestão da força de trabalho.

Assim sendo, o presente estudo propõe-se a responder à seguinte questão de pesquisa: como o MGI conduziu os processos referentes às diretrizes propostas para implementação da ferramenta de gestão do DFT aos órgãos da administração pública federal?

1.1 Objetivo Geral

Analizar os processos, quanto às diretrizes propostas pelo MGI, órgão normativo, para implementação da ferramenta de gestão do DFT nos órgãos da administração pública federal.

1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de concepção do DFT na administração pública federal tendo por base a Portaria MP nº 477, de 27 de dezembro de 2017;
- Descrever o processo de normatização do DFT quanto à adesão dos órgãos da administração pública federal;
- Identificar os fatores facilitadores e os dificultadores do DFT em relação às diretrizes do MGI;
- Propor recomendações ao MIDR no que se refere à concepção e à execução do DFT do MGI.

Destaca-se o objetivo final da pesquisa, que, alinhado à natureza do Mestrado Profissional em Gestão Pública, visa não apenas à produção técnico-científica, mas também à geração de valor organizacional para o MIDR. Para tanto, propõe-se o desenvolvimento de um instrumento voltado à gestão de pessoas, considerando que a pesquisadora é servidora efetiva deste Ministério e, atualmente, exerce função gerencial diretamente relacionada à temática abordada.

1.3 Justificativas

A eficiência e eficácia na gestão de pessoal no âmbito da administração pública federal, são primordiais para o desempenho satisfatório dos servidores e excelência na prestação de serviços à sociedade. O dimensionamento da força de trabalho, quando bem aplicado, tende a aprimorar a gestão no serviço público, aumentar a transparência e favorecer a alocação otimizada de pessoal, alinhada aos objetivos estratégicos do órgão. Dados do relatório de gestão do TCU, divulgado em 2021, indicaram que, das 488 instituições públicas consultadas sobre práticas de governança na gestão de pessoas, apenas 35% informaram estar em um estágio avançado na implementação de procedimentos técnicos e objetivos para estimar o quantitativo de pessoal (TCU, 2021). No âmbito do MGI, essa necessidade se mostra presente no órgão normativo, o qual desenvolveu o modelo referencial, que buscou sistematizar e ampliar essa ferramenta de planejamento da força de trabalho para os órgãos da administração pública. Dessa forma, é imperioso investigar tais práticas para sugerir orientações ao MIDR.

Percebe-se que, apesar dos avanços significativos com a introdução de novas políticas e tecnologias de gestão, e Portaria SEDGG/ME nº 7.888 de 2022 e a Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532, de 18 de julho de 2023, existem ainda lacunas: resistência à mudança, a falta de dados precisos, as limitações de integração dos sistemas e a necessidade de capacitação contínua dos gestores são obstáculos significativos que precisam ser superados para que o DFT possa ser aplicado em toda a sua extensão. A importância de uma estratégia que não apenas considere as necessidades imediatas, mas também prepare a administração pública para futuros desafios (Reis *et al.*, 2015; Serrano, 2016; Rocha *et al.*, 2023).

Observou-se, também, na pesquisa bibliográfica, que a área de saúde é a que possui mais estudos com o uso de modelos de dimensionamento da força de trabalho (Serrano *et al.*, 2018; Serrano; Mendes; Meneses, 2021), havendo necessidade de estudos com essa temática no setor

público (Diniz, 2016; Nogueira Filho, 2019). Nesse sentido, surge a possibilidade de aplicar uma ferramenta de gestão no MIDR, por meio da compreensão do modelo de dimensionamento da força de trabalho no MGI, quanto à trajetória do MGI desde a concepção até a implantação da política pública nos órgãos da administração pública, havendo, assim, a excelência nos serviços prestados pelos órgãos públicos (Bergue, 2010), contudo, as evidências empíricas ainda são limitadas, sobretudo fora do setor de saúde, exigindo investigação adicional (Souza *et al.*, 2022; Ferreira *et al.*, 2022; Rocha *et al.*, 2023).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Pesquisa Bibliográfica

Com o objetivo de entender o processo de dimensionamento da força de trabalho com foco estratégico na área de Gestão de Pessoas do Governo Federal, realizou-se, em 2024, um levantamento sistemático no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Tal ação permitiu obter acesso aos artigos científicos que abordassem os seguintes temas: Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública, Gestão de Pessoas no Setor Público e Gestão Estratégica de Pessoas. Foram adotados os seguintes passos para o levantamento: (i) identificação dos descritores ou palavras-chave; (ii) buscas nas bases de dados e bibliotecas eletrônicas; (iii) filtragem das publicações; e (iv) análise dos artigos (Creswell, 2010).

Preliminarmente, realizou-se a pesquisa bibliográfica, de forma integrada, como forma de captar, avaliar e resumir a literatura, segundo coaduna Creswell (2010), com o propósito de buscar artigos científicos aderentes ao tema a ser estudado, ou estudo que se pretende realizar, dando prioridade nos artigos científicos mais recentes (Lakatos; Marconi, 2017). Dessa forma, o objetivo da análise é identificar, reunir e examinar criticamente as evidências disponíveis sobre o tema, sintetizando o conhecimento existente de maneira transparente e reproduzível. Durante esse processo, são aplicados critérios rigorosos de inclusão e exclusão dos estudos, conforme estabelecido pelos pesquisadores (Koller; De Paula Couto; Hohendorff, 2014).

Nesse sentido, seguiu-se as orientações metodológicas, dando ênfase nos artigos científicos citados nas últimas pesquisas científicas, período compreendido entre 2014 e 2024, conforme preconizam Lakatos e Marconi (2017). Ainda, segundo os autores mencionados, os artigos científicos, por serem completos, permitem mediante a descrição da metodologia empregada, do processamento utilizado e resultados obtidos, repetir a experiência da pesquisa.

Quanto à avaliação dos artigos, Koller, De Paula Couto e Hohendorff (2014) ressaltam que critérios como confiabilidade, atualidade, acessibilidade e perenidade, apresentam correlação com a qualidade e validade científica dos artigos. Na confiabilidade, há uma aprovação do grupo científico, com a revisão por pares, procedimento desenvolvido pelas revistas científicas renomadas; o atributo, atualidade, trata-se do tempo decorrido entre a descoberta científica e o seu compartilhamento com a comunidade; na acessibilidade implica que o trabalho citado seja

acessível a todos os pesquisadores; já publicações oferecidas na perenidade exigem que a fonte esteja preservada da destruição ou do desaparecimento. Assim sendo, esta pesquisa utilizou-se desses critérios para avaliação das referências a serem contempladas.

Na pesquisa bibliográfica realizada por meio do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), adotou-se o seguinte fluxo: definição dos descritores, conforme Brandau, Monteiro e Braile (2005); delimitação do marco temporal da pesquisa, de acordo com Creswell (2010), priorizando documentos recentes e relevantes ao tema; verificação dos resultados encontrados; eventual ajuste dos descritores e do período de busca, quando necessário, para ampliar ou refinar o escopo dos estudos; e, por fim, análise e seleção dos artigos científicos em consonância com o tema investigado.

Nesse sentido, priorizaram-se pesquisas científicas, tendo como assuntos: Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública, Gestão Estratégica de Pessoas e Administração Pública, utilizando os descritores booleanos - ("força de trabalho" OR pessoal) AND dimensionamento; (dimensionamento OR "força de trabalho") AND "administração pública"; "força de trabalho" AND "administração pública" AND "gestão de pessoas"; "gestão de pessoas" AND "administração pública", seguindo orientação dos autores Brandau, Monteiro e Braile (2005).

O detalhamento dos filtros utilizados nas diversas buscas realizadas, bem como os resultados obtidos pela busca pelo Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes, podem ser verificados no Quadro 1.

Quadro 1 - Lista das publicações selecionadas

Descritor	Filtros /Resultado da Busca	Artigos Selecionados
("força de trabalho" OR pessoal) AND dimensionamento	-Artigos Científicos: 344 artigos - Revisado por pares: 261 - Temporal (2013 – 2024): 141	7
(dimensionamento OR "força de trabalho") AND "administração pública"	- Artigos Científicos: 54 artigos - Revisado por pares: 47 - Temporal (1981 – 2023): sem filtro, pois verificou-se quantitativo baixo de artigos, de forma geral	2 (sendo 1 artigo repetido encontrado na busca anterior)
(dimensionamento OR "força de trabalho") AND "gestão de pessoas"	- Artigos Científicos: 46 artigos - Revisado por pares: 30 - Temporal (1981 – 2023): sem filtro, pois verificou-se quantitativo baixo de artigos, de forma geral	2 (sendo 1 artigo repetido encontrado na busca anterior)

Descriptor	Filtros /Resultado da Busca	Artigos Selecionados
(dimensionamento OR “força de trabalho”) AND “serviço público”	<ul style="list-style-type: none"> - Artigos Científicos: 36 artigos - Revisado por pares: 26 - Temporal (1991 – 2024): sem filtro, pois verificou-se quantitativo baixo de artigos, de forma geral 	3 (sendo 2 artigos repetidos encontrados na busca anterior)
“força de trabalho” AND “poder executivo”	<ul style="list-style-type: none"> - Artigos Científicos: 7 artigos - Revisado por pares: 6 - Temporal (1991 – 2024): sem filtro, pois verificou-se quantitativo baixo de artigos, de forma geral 	1
Workforce AND "Public Service"	<ul style="list-style-type: none"> - Artigos Científicos: 810 artigos - Revisado por pares: 709 - Temporal (2014 – 2024): 371 	1
“gestão de pessoas” AND “administração pública”	<ul style="list-style-type: none"> -Artigos Científicos: 139 artigos - Revisado por pares: 125 - Temporal (2014 – 2024): 114 	8

Fonte: Elaborado pela autora

Em sequência, com esse procedimento ora mencionado, foram identificados 1.436 artigos de literatura nacionais e internacionais, no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes. Posteriormente, aplicou-se o filtro revisado por pares, totalizando 1.204 artigos, em seguida, utilizou-se o filtro nos últimos 10 (dez anos), período compreendido entre 2014 e 2024. Em alguns casos, considerando haver um número limitado de artigos encontrados de acordo com os descritores utilizados, não foi utilizado o marco temporal, segundo exposto no quadro-resumo citado.

Posteriormente, verificou-se a análise dos artigos por meio de leitura do título, resumo e palavras-chave, em que se analisou o dimensionamento da força de trabalho em consonância com a administração pública e gestão de pessoas, restando 19 artigos científicos escolhidos, de forma integrada, sendo nove do tópico Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública e dez atinentes à Gestão de Pessoas, o que permitiu, por meio das palavras-chaves, se o artigo científico possui ou não o material relevante de acordo com o interesse, conforme orientação de Gonçalves (2008).

Ademais, na análise dos artigos por meio de leitura do título, resumo e palavras-chave, selecionaram-se os artigos, com base nos seguintes critérios: maior relevância e pertinência ao presente estudo e obtenção de conceito Qualis CAPES A2, A3, A4, BI, B2, B3 e B5 bem como artigos internacionais com fator de impacto maior que 1.

Outrossim, realizou-se, também, a pesquisa bibliográfica na plataforma Proquest, plataforma que traz títulos premiados e de alta demanda, disponível na plataforma Ebook Central, o qual se constatou o quantitativo de 51 artigos de literaturas nacionais, sendo selecionado um artigo científico apenas, seguindo o mesmo protocolo de pesquisa relatado e utilizado no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

Ressalta-se, também a pesquisa realizada de forma assistemática, o qual progrediu com o aparecimento de “pistas”, ou seja, a partir das referências citadas nos artigos científicos selecionados e ainda artigos que não foram contemplados na busca, com a finalidade de permitir robustez na revisão de literatura, caracterizando, segundo Lakatos e Marconi (2017), a observação assistemática. A observação assistemática ocorre quando o conhecimento é adquirido de forma casual, sem planejamento prévio dos aspectos a serem observados nem dos meios empregados para realizar a observação (Rudio, 1979), sintetizado no Quadro 2.

Quadro 2 - Lista dos temas e artigos selecionados

Tema	Artigos Selecionados
Dimensionamento da Força de Trabalho	2
Gestão de Pessoas no Serviço Público	2

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse sentido, na revisão integrada e assistemática foram selecionados 24 artigos, no total, sendo 11 do tópico Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública e 13 relacionados à Gestão de Pessoas. O Quadro 3 demonstra os artigos selecionados às duas temáticas.

Quadro 3 - Estudos sobre DFT e Gestão de Pessoas

Nome do Periódico	Título	Ano	Avaliação CAPES
Revista do Serviço Público (RSP). Brasília, v. 72, n. 1, p. 163-199, jan./mar. 2021.	Alocação da força de trabalho em uma amostra do poder executivo brasileiro: levantamento dos custos e avaliação	2021	A4
Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 1-26, jan./fev. 2017.	Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas	2017	A2
Revista Eletrônica de Administração (READ). Porto Alegre, v. 28, n. 2, p. 433-454, maio/ago. 2022.	Repensando a carreira pública brasileira sob a perspectiva dos processos de transformações globais	2022	A3

Nome do Periódico	Título	Ano	Avaliação CAPES
Revista de Gestão (REGE). São Paulo, v. 14, n. 2, p. 61-76, abr./jun. 2007.	Dimensionamento de Recursos Humanos: Desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação	2007	A2
Revista do Serviço Público (RSP). Brasília, v. 74, n. 1, p. 287-304, jan./mar. 2023.	Reflexões sobre carreira, competências e dimensionamento para a administração pública brasileira	2023	A4
Revista do Programa de Pós-Graduação em Ensino na Saúde - Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.	Inventando mapas, recalculando a rota: sobre dimensionar a força de trabalho em saúde em meio à pandemia	2023	B4
Revista de Administração FACES Journal. Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 110-133, jan./mar. 2023.	Dimensionamento da Força de Trabalho no Serviço Público: Como incorporar competências?	2023	A4
Revista Gestão Universitária na América Latina: Revista GUAL. v. 8, n. 2, p. 28-41, maio 2015.	Aspectos Impactantes no Dimensionamento da força de trabalho em uma instituição superior	2015	A4
Physis: Revista de Saúde Coletiva. Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 925-950, 2013.	Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: uma revisão integrativa da literatura	2013	A3
P2P & Inovação. Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 121-140, mar./ago. 2022.	Dimensionamento da Força de Trabalho frente a um grande volume de dados	2022	A4
Revista Gestão em Análise. Fortaleza, v. 9, n. 2, p. 169-175, maio/ago. 2020.	Os desafios do planejamento de pessoal em nível governamental e o porquê do DFT não ser a solução mágica	2020	B2
Revista Saúde Debate. Rio de Janeiro, v. 46, n. 135, p. 1215-1237, out./dez. 2022.	Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho em Saúde no Brasil: avanços e desafios	2022	A4
Public Management Review	<i>The role of public workforce diversity and the administrative ecosystem in advancing digital public service innovation</i>	2024	
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Florianópolis, v. 12, n. 3, set./dez. 2019.	Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público	2019	B3
Id on Line: Revista de Psicologia. v. 16, n. 61, p. 282-295, jul. 2022.	Gestão de Recursos Humanos no Setor Público	2022	B5
Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 657-686, jul./ago. 2019.	Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação	2019	A2
Revista NAU Social. v. 6, n. 10, p. 89-102, mai./out. 2015.	A importância e vantagens da aplicação dos conceitos e princípios da Gestão de Pessoas na Administração Pública	2015	B5
Revista Gestão Universitária América Latina. Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 108-131, dez. 2012.	Institucionalização da Política de Desenvolvimento de Pessoas em Instituições Federais de Ensino de Minas Gerais	2012	A4
Caderno de Administração (Maringá. Online). Maringá, v. 22, n. 1, 2014.	O Diagnóstico Organizacional como uma ação estratégica de gestão de pessoas	2014	B3
Cadernos Gestão Pública e Cidadania. São Paulo: FGV EAESP, v. 27, n. 86, jan./abr. 2022	Organização do Trabalho nas Dinâmicas de Inovação: Evidências na Administração Pública	2022	B1
Revista Inteligência Competitiva. v. 11, p. 54-75, jan./dez. 2021.	Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas: Um Estudo de Caso	2021	B2

Nome do Periódico	Título	Ano	Avaliação CAPES
Revista Gestão e Secretariado (GeSec). São Paulo, SP, v. 14, n. 9, p. 15250-15267, 2023.	Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico	2023	A4
Cadernos EBAPE. v. 16, n. 2.	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: cenário na produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa.	2017	A2
Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental	Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto Brasileiro	2019	B4

Fonte: Elaborado pela autora

Em sequência, em relação às dissertações e teses, por meio do portal Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), foram encontradas 22 dissertações e teses nacionais com o tema correlato e a seleção de quatro dissertações e duas teses, considerando a observação dos mesmos critérios de pesquisa na busca de artigos científicos ora relatada: definição dos descritores; delimitação do marco temporal da pesquisa; verificação dos resultados encontrados; redirecionar os descritores bem como o marco temporal; análise e seleção das dissertações e teses, em consonância com os assuntos Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública, Gestão de Pessoas no setor público e Gestão Estratégica de Pessoas, exposto no Quadro 4.

Quadro 4 - Teses e dissertações sobre dimensionamento da força de trabalho

Autor	Título	Ano	Tipo
Diniz	Informação de pessoal para dimensionamento da força de trabalho: estudo de caso do Ministério da Saúde	2016	Dissertação
Nogueira Filho	Processo de inovação: implementação de dimensionamento da força de trabalho em organização governamental	2019	Dissertação
Rocha	Dimensionamento da força de trabalho em organizações públicas: incorporando competências ao modelo	2023	Dissertação
Pereira	Gestão da informação associada ao processo de dimensionamento de força de trabalho : estudo de caso no Ministério da Saúde	2016	Dissertação
Monteiro	O impacto da pandemia da COVID-19 no dimensionamento da força de trabalho de enfermagem em uma instituição federal de referência para tratamento e controle do câncer: estudo de caso	2022	Tese
Silva	Dimensionamento de pessoal para cuidados paliativos em uma instituição complexa de oncologia	2020	Tese

Fonte: Elaborado pela autora

Um ponto relevante a ser apontado é a pesquisa no repositório da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), instituição que possui vasta estrutura intelectual e inovadora em

tecnologias, serviços e soluções para apoiar e impulsionar o setor público, inserindo novas ferramentas de mercado, provendo expertise em inteligência de dados ou oferecendo plataformas de aprendizado, segundo informação extraída no *site* oficial. Nesse repositório, selecionou-se seis livros com correlação ao tema Dimensionamento da Força de Trabalho, e dois livros que fazem alusão ao tema Gestão de Pessoas, representado no Quadro 5.

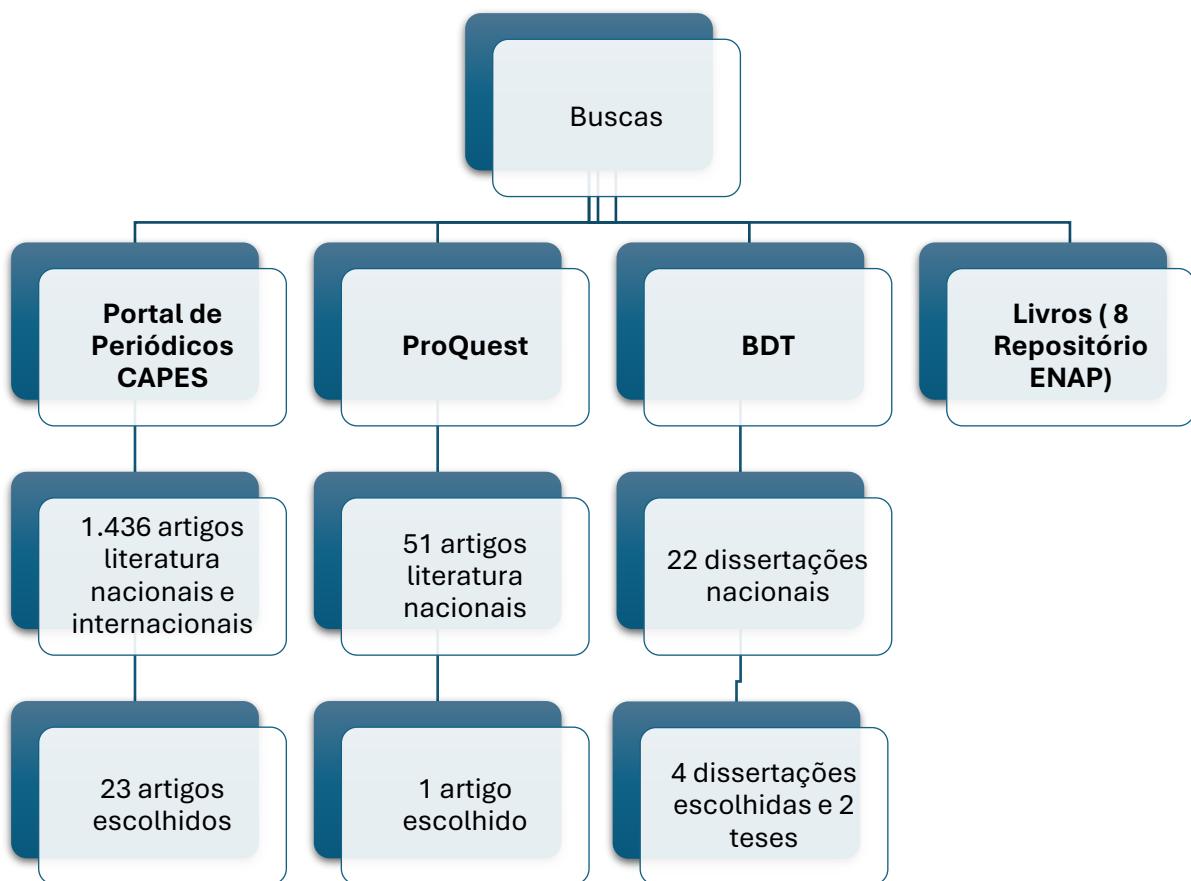
Quadro 5 - Livros sobre dimensionamento da força de trabalho e gestão de pessoas

Autor	Título	Ano
Bergue	Gestão estratégica de pessoas no setor público.	2020
Pantoja; Camões; Bergue,	Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público	2010
Serrano; Franco; Cunha; Iwama; Guarnieri	Dimensionamento na Administração Pública Federal: Uma ferramenta do planejamento da força de trabalho.	2018
Serrano; Cunha; Franco; Guarnieri	Dimensionamento na Administração Pública Federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação	2018
Serrano; Mendes; Abila	Dimensionamento na Administração Pública Federal: Uma ferramenta de gestão da força de trabalho.	2019
Serrano; Mendes; Ferreira; Meneses	Dimensionamento na Administração Pública Federal: possibilidades de aplicação e potencial de alcance.	2021
Serrano; Mendes; Meneses	Dimensionamento na Administração Pública Federal: oportunidade de aperfeiçoamento e modelo atípico	2021
Serrano; Mendes; Meneses	Dimensionamento na Administração Pública Federal: avanços e resultados alcançados	2022

Fonte: Elaborado pela autora

Ademais, apresenta-se quadro-resumo, Figura 1, com as ações desempenhadas para a pesquisa bibliográfica:

Figura 1 - Processo de seleção das publicações



Fonte: Elaborada pela autora.

2.1.1 Mapa de Literatura

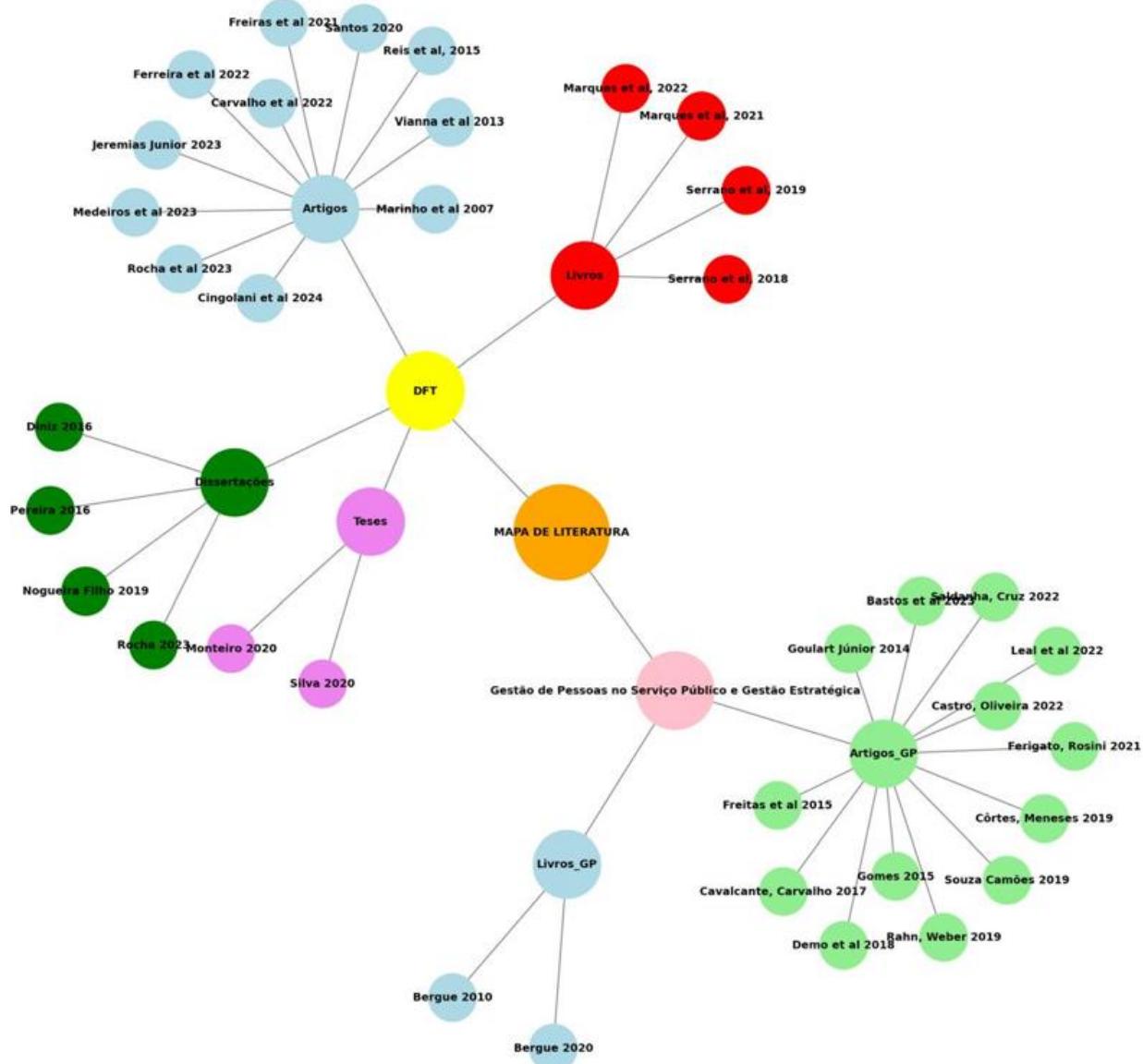
Na oportunidade, seguindo o processo de pesquisa bibliográfica, realizou-se o mapa de literatura, que objetiva estruturar a literatura pesquisada, podendo ser representado por esquemas para facilitar a compreensão do leitor ou pesquisador, conforme explorado por Creswel (2010).

Nesse sentido, abordaram-se temas que possuem consonância com o objeto de estudo, a saber: Dimensionamento da Força de Trabalho, Gestão de Pessoas no Setor Público e Gestão Estratégica de Pessoas.

A partir do esquema ora apresentado, estruturou-se o estudo com base nos artigos científicos, dissertações, teses e livros que coadunam com os temas dimensionamento da força de trabalho e gestão de pessoas, podendo perceber sugestões de outras pesquisas e autores que não

foram contemplados na pesquisa inicial, podendo ser definida como uma pesquisa assistemática. Assim, apresenta-se o mapa de literatura a seguir:

Figura 2 – Mapa de Literatura



Fonte: Elaborado pela autora

2.2 Gestão de Pessoas no Setor Público

Mudanças organizacionais são acarretadas decorrentes do fenômeno de globalização, impactando na esfera privada como na pública, envolvendo consequentemente a área de gestão de pessoas. No setor público as mudanças no campo da gestão de pessoas acontecem de forma lenta e gradual, envolvem o rompimento de hábitos, de crenças e de valores radicados que configuram determinada cultura, que seja política, organizacional ou de gestão. Novos modelos de gestão de pessoas no serviço público são essenciais para que as instituições tenham sucesso no cenário social contemporâneo. Isso requer o planejamento de carreiras com abordagens inovadoras para ingresso, desenvolvimento, capacitação, avaliação de desempenho e progressão, além da formação de equipes qualificadas e engajadas tanto com a instituição quanto com a sociedade (Freitas *et al.*, 2012), considerando, também, que a ausência de recursos estimula buscar alternativas viáveis e visionárias (Saldanha; Cruz, 2022).

Os novos modelos de gestão pública surgem como resposta à transformação das demandas sociais, tecnológicas e econômicas, com ênfase em aumentar a eficiência, a transparência e a participação dos cidadãos. Essas inovações desafiam as abordagens tradicionais de gestão, muitas vezes criticadas por sua deficiência e excesso de burocracia. Baseando-se em artigos científicos recentes, os principais modelos emergentes são: Nova Gestão Pública (NGP) ou Gerencialismo; Governança Pública; Gestão Pública Digital; Gestão Pública Baseada em Evidências e Gestão Adaptativa e Resiliente.

Preliminarmente, a Nova Gestão Pública (NGP) ou Gerencialismo inspirada no setor privado, tem como principal objetivo aumentar a eficiência administrativa e melhorar os serviços públicos. Algumas características incluem a descentralização da administração, a orientação para resultados; foco em metas e indicadores de desempenho; competição no setor público e gestão baseada em desempenho. Esse modelo é criticado por priorizar excessivamente a lógica mercantil e os resultados quantitativos, podendo comprometer a equidade e o caráter público do Estado. A NGP começou a ser renovada por volta da década de 1970. Posteriormente, foi adotada nos Estados Unidos durante os anos de 1980 e rapidamente se disseminou para outras regiões do mundo, incluindo o Brasil a partir dos anos 90 (Andrade *et al.*, 2020). Nesse processo de reestruturação, foi proposta uma nova forma de gestão pública focada no gerenciamento, na eficácia e na racionalização administrativa:

Algumas características básicas definem a administração pública gerencial. É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os servidores públicos são merecedores de um grau limitado de confiança; como estratégia, o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os gestores públicos é o contrato de gestão (Bresser-Pereira; Spink, 1998, p. 28).

A governança pública surgiu como um novo modelo nos anos 1990 e 2000, impulsionada por mudanças políticas, econômicas e sociais. Destaca a cooperação entre o governo, o setor privado e a sociedade civil. Em vez de ver o governo como o único responsável por fornecer soluções, ela suporta a relevância de múltiplos atores. Entre suas principais características estão: a participação cidadã; promoção do envolvimento dos cidadãos nas decisões e na elaboração de políticas; transparência e responsabilização; compromisso com a prestação de contas e a transparência na administração dos recursos públicos; estabelecimento de redes colaborativas entre diferentes níveis governamentais, ONGs e o setor privado. Assim, a governança pública é mais eficaz em contextos complexos, onde as soluções são flexíveis e de interação entre diversos agentes e negócios. Os autores definem a governança pública como:

uma estratégia desenvolvimentista adotada na relação entre o Estado e a sociedade com vistas à construção do público, envolvendo o próprio público e buscando atender [a]os interesses desse mesmo público. Em outras palavras, uma governança que se utiliza de processos mais democráticos para desenhar as soluções demandadas pela sociedade do século XXI (Dias; Cario, 2014, p. 93).

A Gestão Pública Digital teve início no ano 2000 e busca aproveitar as tecnologias digitais para transformar o funcionamento do setor público. No contexto brasileiro, esse processo ainda se encontra em fase de expansão, com avanços em alguns órgãos e desafios em outros, especialmente no que diz respeito à integração de sistemas, à capacitação de servidores e à efetiva prestação de serviços digitais à população. Entre suas principais características estão: governo eletrônico (e-Gov); utilização de tecnologias da informação para simplificar processos e ampliar o acesso aos serviços públicos; big data e inteligência Artificial; uso de grandes volumes de dados para prever demandas e melhorar a prestação de serviços; transparência digital o qual amplia o acesso da população a informações públicas, incentivando maior participação e controle social. Embora esse modelo facilite a implementação de soluções ágeis, enfrenta como a proteção de dados, os desafios de inclusão digital e a necessidade de investimentos tecnológicos (Cordella; Bonina, 2012; Mergel, 2019). Nos anos de 2011 a 2014, houve a consolidação do governo eletrônico com a publicação da Lei de Acesso à Informação — Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 — (Brasil, 2011),

estratégia de governo eletrônico, portal da transparência, um portal de acesso aberto que oferece informações sobre a administração pública e a utilização de recursos públicos, permitindo que cidadãos, pesquisadores e organizações da sociedade civil acompanhem a aplicação do dinheiro público, promovendo transparência e responsabilidade; e o plano de transformação digital em 2021, um instrumento estratégico utilizado pelos setores do governo para planejar e implementar ações de digitalização, com o objetivo de modernizar e otimizar a administração pública por meio da adoção de tecnologias digitais, garantindo maior eficiência, transparência e acessibilidade aos serviços oferecidos à população¹.

Outrossim, a Gestão Pública Baseada em Evidências surgiu nos anos de 1990 e no ano de 2000, consolidou-se com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) o qual iniciava um conceito de “governo baseado em evidências”. No ano de 2020, criação de laboratórios de inovação e utilização de big data e análise de dados. O governo brasileiro começou a utilizar grandes volumes de dados para informar políticas, como na área de segurança pública e saúde. As decisões de políticas públicas são baseadas em evidências empíricas, frequentemente extraídas de estudos acadêmicos ou experimentos práticos. As principais características incluem: decisões orientadas por dados; utilização sistemática de informações e pesquisas para aumentar a eficiência e a efetividade das políticas; monitorização e avaliação contínua; revisão regular das políticas para avaliar a sua efetividade, utilizando indicadores e análises consistentes; abordagem experimental: testes de novas políticas em escala reduzida antes de uma implementação mais ampla. A crítica a esse modelo é que a dependência excessiva de dados pode superar fatores políticos e sociais (Baron; Haskins, 2011; Cairney, 2016).

A Gestão Adaptativa e Resiliente iniciou-se no Brasil, nos anos 2000, propondo uma conscientização e debates acerca dos diversos desafios socioeconômicos e ambientais, como mudanças climáticas, desigualdade social e urbanização. O desenvolvimento sustentável começou a ter relevância, com ênfase na necessidade de políticas que fossem capazes de se adaptar a mudanças e desafios. Realça a importância da flexibilidade e da adaptabilidade das organizações públicas em contextos voláteis. Ele se distingue por: capacidade de aprendizado contínuo, uma vez que a administração pública precisa se ajustar rapidamente a novas informações e mudanças no ambiente externo; resiliência a qual prepara para enfrentar crises e responder a emergências de

¹Informação retirada no site Portal da Transparência. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/>

maneira eficiente e a inovação institucional, fomento à inovação e à experimentação no setor público, com a finalidade de encontrar soluções criativas para problemas complexos (Olsson; Folke; Berkes, 2004; Allan; Stankey, 2009).

Esses modelos recentes representam a busca por uma administração pública mais eficaz, transparente e participativa. Embora a Nova Gestão Pública ainda exerça influência na modernização do setor público, novas propostas, como a governança colaborativa e a gestão digital, vêm ganhando destaque. Além disso, a gestão orientada por evidências e a resiliência organizacional - entendida como a capacidade das instituições públicas de adaptar-se rapidamente às mudanças, aprender com experiências e manter a continuidade de seus serviços diante de contextos incertos e desafiadores - evidenciam a importância de uma administração pública ágil e inovadora diante de transformações contínuas (Osborne, 2006; Ansell; Gash, 2008; Dunleavy; Margetts, 2015; Head, 2016; Boin; Lodge, 2016).

Percebem-se que as novas configurações de organizações e consequentemente inovações na área de gestão de pessoas justifica-se pelas contingências do ambiente interno e externo. O mundo contemporâneo apresenta-se de modo complexo, fazendo-se necessário perceber a importância das pessoas nos diversos setores da administração pública que são o capital intelectual para o desenvolvimento de competências específicas em organizações públicas. Na esfera pública, a administração deve adotar uma perspectiva diferenciada, com um sistema de gestão de pessoas que promova capacitação, desenvolvimento e valorização dos profissionais, visando alcançar resultados que atendam às necessidades da coletividade. Isso inclui a busca por competência técnico-teórica, levando em conta também as potencialidades e aspectos comportamentais de cada servidor (Leal *et al.*, 2022).

Outrossim, o crescente acesso à informação transformou a relação entre a sociedade e as organizações, as quais, cada vez mais, são publicamente avaliadas pelos usuários. Esse contexto incentiva a mudança dos modelos de gestão organizacional e impacta, de maneira particular, as organizações públicas que, tradicionalmente, vêm se mantendo no mercado, independentemente da avaliação de seus usuários. Assim, as instituições públicas procuram soluções exclusivas para atingir eficiência — compreendida como a capacidade de alcançar resultados utilizando os recursos disponíveis da melhor forma possível, minimizando desperdícios e custos — e eficácia (Rahn;

Weber, 2019), não se limitando a modelos da área privada e considerando, dessa forma, a adoção de modelos próprios.

As mudanças advindas pelos avanços tecnológicos das últimas décadas, pela globalização, pelo desenvolvimento do capital humano, pelos resultados institucionais, pelo atendimento às necessidades de usuários dos sistemas sociais e por novos modelos, com destaque, para os modelos de gestão de pessoas permitem que as organizações públicas busquem estratégias e novas formas de gestão com o intuito de desenvolver e melhorar o desempenho de seus servidores além de almejarem alcançar resultados institucionais e atingirem a eficiência e a eficácia no atendimento das necessidades dos usuários internos e externos. Nesse sentido, as administrações públicas investem em modelos de gestão de pessoas focados na valorização dos profissionais, pois são eles que permitem que a instituição evolua e se adapte ao novo cenário (Bastos; Loreto, 2023).

Ademais, no fluxo de avanço tecnológico e global de mudanças no âmbito social, político, econômico e cultural, aborda-se um novo modelo de concepção: compreender os processos de gestão de maneira pontual em cada órgão. O modelo de gestão de pessoas precisa atender a fatores internos e externos à organização, considerando que a atuação dos gestores deve levar em conta os interesses dos diversos atores organizacionais (como grupos de servidores, sindicatos, acionistas e gerentes), bem como do governo e da sociedade civil, sem desconsiderar as pressões situacionais (Luz *et al.*, 2009).

Nesse sentido, a gestão de pessoas no setor público é definida como “a articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais – de natureza social, política, jurídica e econômica – que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas” (Bergue, 2020, p. 47). A gestão de pessoas estabelece o processo de administração do capital humano de uma organização, sendo que “esse capital humano constitui um instrumento fundamental para garantir o sucesso dos trabalhos” (Pantoja, 2015, p. 76). Nessa perspectiva, a gestão de pessoas deve ser composta por profissionais dedicados, responsáveis, com boas habilidades de relacionamento e orientados para resultados, características essenciais para a eficácia organizacional, ou seja, a capacidade da instituição de atingir seus objetivos e metas de forma consistente e efetiva.

Assim, pode-se atingir a qualidade da prestação de serviços públicos, começando a trabalhar, internamente, no âmbito organizacional, a equipe de gestão de pessoas. Com práticas

simples de treinamento e motivação de pessoas, de modo a possibilitar, uma prestação de serviços públicos, que atendam com eficiência e eficácia as demandas da população. Os gestores podem administrar os recursos humanos de uma instituição de forma técnica, promovendo transformações, respeitando as individualidades, reconhecendo o valor do trabalho de cada pessoa e, assim, construindo um ambiente harmonioso na organização pública. Dessa maneira, prioriza-se o capital humano em vez de focar exclusivamente no capital financeiro (Leal *et al.*, 2022).

Sob essa ótica, a adoção de um modelo de gestão de pessoas no setor público representa um avanço positivo, capaz de promover melhores resultados e aumentar a satisfação dos servidores. No entanto, é essencial que essas transformações sejam aplicadas de forma consistente e que haja um compromisso constante com a melhoria das práticas de gestão de pessoas (Bastos; Loreto, 2023), ou seja, é fundamental direcionar a atenção para as pessoas que realizam esses serviços, enfatizando a relevância da motivação dos funcionários. Dessa forma, a gestão de pessoas no setor público é um processo complexo, já que os profissionais precisam estar aptos a desenvolver tanto habilidades técnicas quanto humanas para atender às demandas da sociedade (Leal *et al.*, 2022).

Outrossim, partindo-se da perspectiva de gestão de pessoas, com enfoque sistêmico, a administração pública tem como objetivo principal promover atendimento as necessidades públicas da sociedade, garantindo a proteção de direitos e interesses (Bastos; Loreto, 2023). Não obstante, a administração pública, tem sido alvo de bastantes discussões na sociedade contemporânea em virtude do desafio que é gerenciar com eficiência e eficácia “a coisa pública bem como administrar os interesses públicos por meio da prestação de serviços aos cidadãos, com base em princípios constitucionais, visando atender às demandas e expectativas da população em geral (Leal *et al.*, 2022).

Sob essa perspectiva, a administração pública apresenta-se como “um conjunto de atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas consideradas de interesse público ou comuns numa coletividade ou numa organização estatal” (Matias-Pereira, 2016, p. 35). Para tanto, é indispensável contar com uma equipe de gestão de pessoas qualificada e motivada nas instituições públicas para promover o desenvolvimento da equipe. Além disso, é fundamental que haja compreensão do papel da Administração Pública e o engajamento dos gestores, por meio do compromisso e da capacitação dos servidores públicos (Oliveira; Medeiros, 2016).

É necessário ainda, que a administração pública considere o interesse da população de maneira pacífica e justa, levando em consideração as especificidades de cada indivíduo, mas acima de tudo, esteja fundamentada no interesse da coletividade, ou seja, uma administração com foco no seu capital humano, possibilitando uma reflexão sobre as tomadas de decisões no setor público, considerando as competências e habilidades de cada funcionário público, possibilite uma melhor condução do trabalho nas repartições públicas e, consequentemente, otimizando o tempo e qualidade do serviço prestado à população. Dessa forma, a unidade de gestão de pessoas e a administração pública devem estar conectadas, com objetivos e metas claramente definidos e alinhados, visando alcançar o desenvolvimento, a produtividade e o sucesso da organização (Leal *et al.*, 2022).

Um exemplo é o estudo realizado por Leal *et al.* (2022), que buscou compreender os desafios e analisar o papel dos recursos humanos na administração pública, com base em um estudo qualitativo de revisão narrativa, por meio de pesquisa bibliográfica sobre a temática de gestão de pessoas e administração pública, incluindo artigos publicados em revistas e materiais disponíveis na internet (Google Acadêmico). Os resultados da análise indicam, com base nos estudos examinados, que o desenvolvimento da equipe de gestão de pessoas pode contribuir para a melhoria da qualidade na prestação de serviços públicos. Com práticas simples de treinamento e motivação, é possível oferecer serviços públicos que atendam com eficiência e eficácia às demandas da população, pois a área de gestão de pessoas é a peça fundamental para o sucesso de uma organização, partindo-se do pressuposto de uma gestão participativa, democrática e compartilhada, alcançando, assim, os melhores resultados de desempenho na organização.

Para compreender a trajetória da área de gestão de pessoas e a administração pública, é relevante abordar a trajetória histórica dessa temática, do surgimento até os dias atuais. A primeira reforma administrativa da Administração Pública ocorreu na década de 1930, destacando a necessidade de profissionalizar o setor público. Desde então, todas as reformas administrativas realizadas têm reforçado essa necessidade de profissionalização na administração pública (Freitas *et al.*, 2012). O modelo burocrático de administração pública, estabelecido naquela época, visava promover a impessoalidade, a hierarquia, a profissionalização e o formalismo, com o objetivo de eliminar a corrupção e o nepotismo que prevaleciam durante o período patrimonialista (Rahn; Weber, 2019). Por conseguinte, tornou-se necessário implementar controles rigorosos tanto nos processos quanto no acesso à carreira (Pinto; Silva, 2015). Como consequência, a cultura de

intolerância à incerteza resultou na criação excessiva de normas, afastando a administração pública dos resultados e do atendimento das necessidades sociais. Dessa forma, o tradicional setor de Recursos Humanos, ou departamento de pessoal, desempenhava uma função burocrática dentro da organização e era percebido apenas como um custo. Ao reconhecer o potencial dos funcionários como oportunidades, o RH passou a assumir um papel de parceiro estratégico (Rahn; Weber, 2019).

A Administração Pública Gerencial surgiu posteriormente como resposta à grande crise do Estado nos anos 1980 e à globalização da economia (Freitas *et al.*, 2012). Esses acontecimentos destacaram os problemas associados ao modelo anterior, a Administração Pública Burocrática, exigindo uma redefinição das funções do Estado e de sua burocracia. No Brasil, o marco desse novo modelo foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), lançado em 1995 (Rahn; Weber, 2019). Com o objetivo de modernizar e profissionalizar a administração pública, o Plano propôs uma mudança cultural, de uma abordagem burocrática para uma gerencial (Cruz, 2014). Assim, a administração pública gerencial se estabeleceu como um modelo organizacional que promoveu maior efetividade na gestão das organizações públicas (Santos, 2018).

Historicamente, a reforma de 1995 impactou a gestão de pessoas no Brasil ao introduzir mecanismos que, em certa medida, limitaram a valorização dessa área, sem considerar plenamente o ordenamento jurídico e a complexidade política envolvida. Essa perspectiva, predominantemente negativista, contribuiu para a redução do quadro de pessoal, resultado de diversos fatores, como alterações na legislação, mudanças políticas e restrições orçamentárias (Freitas *et al.*, 2012). Apesar desse esforço, estudos subsequentes e o Relatório de Avaliação da Gestão de RH no Governo, realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2010, indicam que algumas características persistem: uma visão burocrática sobre o cumprimento de normas, redução na realização de concursos públicos, dificuldades na remoção de servidores e falta de clareza sobre as competências a serem desenvolvidas, o que pode levar a desvios de função (Teixeira; Bassotti; Santos, 2014).

Em 2003, o governo Lula deu continuidade às reformas iniciadas no PDRAE, como as Emendas Constitucionais que modificaram as regras de aposentadoria, resultando em uma redução da força de trabalho no serviço público. No entanto, o governo também implementou ações focadas em promover a inclusão social e deu mais atenção a setores da burocracia fora do núcleo estratégico, como a Educação. No governo Dilma, seguindo a mesma linha de continuidade,

questões relacionadas ao pessoal do serviço público, que haviam ficado pendentes da gestão Lula, entraram na agenda, incluindo a regulamentação da previdência complementar, aposentadoria especial, limitação dos gastos com pessoal, avaliação por mérito e um novo sistema de negociação (Freitas *et al.*, 2012).

Diversas políticas foram implementadas pelo Governo Federal para aprimorar a gestão do capital humano, entre elas: o sistema de gestão de desempenho vinculado à remuneração (Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010); medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública, normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg (Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019); as políticas de saúde do trabalhador (Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009); e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que estabeleceu diretrizes para o desenvolvimento contínuo de competências individuais e organizacionais através da gestão por competências (Souza Camões; Fonseca; Porto, 2014).

A gestão por competências no setor público, apesar de ser regulada pelo Decreto nº 9.991, continua a ser um assunto pouco abordado na literatura nacional (Camargo *et al.*, 2016). Um estudo recente realizado Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) com o objetivo de analisar a opinião de diferentes atores organizacionais sobre o conceito de competência, as políticas e as práticas de desenvolvimento de competências empreendidas, utilizando-se a pesquisa qualitativa, concluiu-se que há necessidade de aprimoramento das práticas de desenvolvimento de competências no contexto estudado e a compreensão dos desafios da gestão de competências na administração pública (Almeida; Bianco, 2022). Conforme o relatório da OCDE (2010), são poucos os órgãos que estão utilizando o modelo de gestão sugerido pela PNDP, enfrentando desafios relacionados à cultura e à rigidez da estrutura legal da administração pública. Isso ocorre porque, além de receber treinamento para adquirir conhecimento, é fundamental saber aplicá-lo e, acima de tudo, ter a vontade de fazê-lo, incorporando na discussão a urgência de uma transformação cultural (Pinto; Silva, 2015).

Dessa forma, essa trajetória histórica levou a gestão de recursos humanos a se concentrar no controle burocrático de regras básicas e custos, em função do histórico de clientelismo e desequilíbrio fiscal no Brasil. Como resultado, as práticas de gestão de pessoas tornaram-se rígidas e segmentadas, dificultando a implementação de uma gestão estratégica focada em competências

e desempenho (OCDE, 2010). Nesse contexto, as administrações públicas que utilizavam ou ainda utilizam técnicas burocráticas, com gestores centralizadores e inflexíveis, necessitam ou já estão apostando em processos que valorizem o capital humano e promovam técnicas que incentivem os servidores a trabalharem de forma mais motivada e ética, adotando abordagens modernas e orientadas para o capital humano. Assim, a transição de modelos burocráticos e centralizadores para uma gestão de pessoas mais flexível e voltada ao desenvolvimento dos servidores é essencial para aprimorar a eficiência, eficácia e ética no setor público (Bastos; Loreto, 2023).

Nessa perspectiva, Bergue (2020), enfatiza que o progresso da gestão de pessoas no serviço público enfrenta barreiras, principalmente devido ao patrimonialismo vigente e à continuidade de indicações partidárias na formação dos quadros funcionais das instituições. A implementação da gestão de pessoas no setor público gera efeitos diretos na forma de pensar e realizar as atividades, tanto por parte dos gestores quanto dos servidores, que buscam um equilíbrio entre a satisfação das necessidades dos funcionários e os objetivos organizacionais, que, no contexto do setor público, incluem a excelência e a qualidade no serviço prestado (Bastos; Loreto, 2023).

Observa-se que os processos de gestão na administração pública estão predominantemente vinculados à burocracia da administração de pessoal. Diante disso, torna-se necessário um modelo de gestão mais democrático e participativo, capaz de integrar os servidores e engajá-los no processo, de modo que possam oferecer um serviço público eficiente e alinhado às necessidades da sociedade (Leal *et al.*, 2022). Um dos desafios do setor público é desenvolver uma gestão de pessoas que valorize o capital humano e social dos servidores dentro da organização. Entretanto, limitações impostas pela legislação vigente tornam recomendável a criação de um modelo próprio, adaptado às especificidades do contexto público (Bastos; Loreto, 2023).

Além disso, pode-se destacar a falha na comunicação entre gestores e os servidores, o abuso de autoridade, a constante rotatividade de servidores, a carência de investimentos em ferramentas de gestão e no treinamento da equipe de recursos humanos e, talvez o mais relevante, a dificuldade em valorizar e reconhecer o capital humano como elemento essencial para que as organizações públicas cumpram sua função social com eficácia e eficiência. Assim, diversos desafios são atribuídos ao setor público na sociedade atual. Entre eles, destacam-se a dificuldade em motivar o pessoal, a busca por aprimorar os serviços prestados e a implementação de políticas públicas

eficazes, que levem em consideração as demandas da sociedade e assegurem um serviço público de qualidade (Leal *et al.*, 2022).

Ademais, a administração pública e a gestão de pessoas são processos que enfrentam desafios, como a falta de motivação e capacitação dos servidores públicos, demandando novas perspectivas e práticas inovadoras. A motivação dos servidores, que se relaciona com a satisfação no trabalho, é a base para qualquer organização que busca oferecer um serviço de qualidade (Leal *et al.*, 2022). A tentativa de adaptar ferramentas e práticas de gestão de pessoas do setor privado para o setor público, sem os devidos ajustes e sem levar em conta as particularidades e limitações da administração pública, tem falhado e gerado problemas internos nas instituições (Freitas *et al.*, 2012).

A área de gestão de pessoas exerce seu papel de apoio, porém não possui autoridade significativa para influenciar diretamente as decisões tomadas nas áreas operacionais das organizações públicas. O principal problema reside na ausência de uma gestão efetiva por parte dos gerentes e chefes de departamento em diversos níveis hierárquicos. Se esses gestores assumissem ou compartilhassem algumas responsabilidades tradicionais do RH em suas equipes, como recrutamento, capacitação, orientação, remuneração e desligamento, poderiam ter um impacto mais significativo na obtenção de resultados e na resolução de problemas (Teixeira; Bassotti; Santos, 2014).

A área de gestão de pessoas enfrenta vários desafios decorrentes de sua trajetória, como a integração do desenvolvimento contínuo dos servidores, a implementação de gestão por competências, a avaliação de desempenho e o alinhamento com os objetivos institucionais, que são, sem dúvida, desafios intelectuais e políticos para a gestão de pessoas na administração pública. (Freitas *et al.*, 2012). Assim, o setor público precisa adotar uma estrutura de gestão mais flexível, permitindo respostas rápidas às demandas e expectativas dos cidadãos. Isso significa que a administração pública deve estar preparada para mudar ou se adaptar conforme necessário. As pessoas dentro da organização precisam ter oportunidades de aprendizado contínuo, seja em relação ao mercado, à própria organização, à sua profissão ou ao autoconhecimento. A gestão de pessoas deve acompanhar as transformações do mundo atual, implementando políticas adequadas. Durante esse processo de mudança, é fundamental contar com profissionais capacitados e comprometidos, que saibam trabalhar em equipe, enfrentando desafios com maior autonomia e

responsabilidade, agregando valor à organização. Conclui-se que servidores públicos que se sentem valorizados, motivados e em constante crescimento profissional assumem de forma mais eficaz seu verdadeiro papel, que é servir bem à comunidade e à instituição como um todo (Bastos; Loreto, 2023).

Embora algumas práticas inovadoras tenham sido propostas para alcançar novos níveis de eficiência, elas ainda são poucas, o que faz com que concursos e outras iniciativas para dar visibilidade a essas práticas sejam bem recebidos. Isso não só reconhece o que já está sendo feito, mas também pode funcionar como um estímulo e fonte de inspiração (Rahn; Weber, 2019). Destaca-se, igualmente, a importância de investir na capacitação profissional e na formação de gestores comprometidos com o serviço público, em vez de focados apenas em cargo, status e poder (Leal *et al.*, 2022). Assim, não é possível alcançar uma boa gestão de pessoas (envolvendo seleção, alocação, capacitação, gestão de desempenho e incentivos) sem um planejamento adequado da força de trabalho. Esse planejamento é essencial para identificar possíveis lacunas qualitativas e quantitativas entre o quadro de pessoal atual e o necessário para atingir os objetivos estratégicos da organização, além de orientar as ações necessárias para atender às demandas presentes e futuras da instituição (TCU, 2018).

Propõem-se ações concretas para abordar os novos desafios da agenda de gestão de pessoas no setor público, como a integração da gestão estratégica de pessoas aos processos institucionais, o alinhamento da política de desenvolvimento com o planejamento institucional, a promoção de relações de trabalho mais democráticas e a implementação da gestão por competências (Freitas *et al.*, 2012). Para isso, é necessário um foco especial na área de recursos humanos. Isso inclui treinamento, qualificação, capacidade de gerenciar pessoas e resolver problemas e, acima de tudo, a seleção de uma equipe de RH baseada em competência, e não em preferências político-partidárias. Nota-se que, quando a gestão é centralizada e direcionada para o desenvolvimento dos recursos humanos de forma abrangente, sem priorizar exclusivamente o aspecto financeiro, torna-se mais fácil alcançar os objetivos e o trabalho flui de maneira mais eficiente (Leal *et al.*, 2022).

Para exemplificar estudos desenvolvidos na área de gestão de pessoas, observa-se uma pesquisa qualitativa realizada com servidores de 13 (treze) Instituições Federais de Ensino (IFEs) com o objetivo de verificar o estágio de institucionalização das políticas de desenvolvimento de servidores, na percepção de gestores de pessoas, o qual possibilitou a compreensão sobre o

processo de institucionalização dos cinco instrumentos gerenciais especificados na legislação de gestão de pessoas: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal; Política de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira; Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; Programa de Avaliação de Desempenho; e Dimensionamento das Necessidades Institucionais. Constatou-se que ainda necessitam de ações eficazes para lidar com os novos desafios da agenda de gestão de pessoas do setor público, ou seja, a integração da arquitetura de recursos humanos estratégicos nos processos institucionais, a articulação da política de desenvolvimento com o planejamento institucional, a questão da democratização das relações de trabalho e a gestão por competências (Freitas *et al.*, 2012).

Ademais, Bastos e Loreto (2023) trazem uma reflexão, no ensaio teórico, acerca do papel da gestão de pessoas no setor público, bem como examinam os principais modelos de gestão de pessoas empregados, utilizando-se a pesquisa bibliográfica. A análise ressalta o grande desafio enfrentado pelo setor público na busca por um modelo de gestão de pessoas que valorize o capital humano e social dos servidores dentro da organização. Dessa forma, são apontadas algumas questões recorrentes que orientam diversos modelos de gestão de pessoas em sua busca por eficiência e eficácia no âmbito da Administração Pública. A partir das reflexões apresentadas neste ensaio, observa-se, em termos conceituais, que a relação entre servidor, gestor e organização pode ser contínua, favorecendo a aprendizagem e o conhecimento mútuo. Assim, todos se beneficiam: o servidor valorizado assume uma corresponsabilidade pela organização, enquanto o gestor consegue alcançar os resultados desejados com a participação dos servidores, permitindo que a Administração Pública adquira eficiência e eficácia para se adaptar aos novos desafios e, assim, prestar um serviço público digno à sociedade. No entanto, o processo de Gestão de Pessoas no setor público ainda enfrenta limitações impostas pela legislação, mas acredita-se que possa ser aprimorado à medida que a administração pública consiga estabelecer um modelo próprio de gestão.

Para que um projeto de gestão de pessoas tenha sucesso e possa ser sustentável, sugere-se realizar, de forma completa e periódica, o mapeamento e a revisão de seus macros e microprocessos, evidenciando a interdependência e estabelecendo uma ordem de prioridades (Rahn; Weber, 2019). Nesse contexto, é recomendável que os gestores conduzam suas equipes, departamentos e áreas com ética e transparência, promovendo a valorização humana e profissional dos servidores. O vínculo entre servidor, gestor e organização pode ser contínuo, de modo a facilitar

o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento por todas as partes. Um servidor valorizado tende a assumir a corresponsabilidade pela organização, enquanto o gestor, com a colaboração dos servidores, consegue alcançar os resultados desejados. Isso contribui para que a administração pública seja mais eficiente e eficaz na adaptação aos novos desafios, garantindo a prestação de um serviço público digno à sociedade (Bastos; Loreto, 2023). Em última análise, é crucial contar com profissionais capacitados e comprometidos em cargos de gestão nas instituições públicas, que compreendam seu papel frente às demandas da sociedade atual (Leal *et. al.*, 2022).

De modo final, para possibilitar a atualização do serviço público, é fundamental reformular a gestão de pessoas, uma vez que os servidores são os portadores dos recursos técnicos e comportamentais que compõem a capacidade necessária para que a organização cumpra sua missão (Souza Camões, Fonseca, Porto, 2014). Assim, é evidente que os subsistemas de recursos humanos devem incluir práticas que reconheçam e valorizem os servidores, pois a satisfação, motivação e o desenvolvimento profissional e pessoal da equipe são condições essenciais para seu desempenho, o qual é imprescindível para a eficácia da administração pública (Rahn; Weber, 2019).

2.3 Gestão Estratégica de Pessoas

No contexto de globalização e rápido avanço tecnológico, o ambiente organizacional torna-se progressivamente mais competitivo e desafiador. Diante dos desafios da administração pública, pode ser oportuno que as organizações adotem um planejamento estratégico voltado para a gestão de pessoas, de modo a alinhar os servidores e colaboradores às metas institucionais e favorecer a eficiência e eficácia organizacional. A gestão de pessoas revela-se como ferramenta técnica para orientar essas políticas e estratégias, promovendo maior eficácia e eficiência, além de reduzir o impacto de retrabalhos (Ferigato; Rosini, 2021). Para se tornar estratégica, a gestão de pessoas precisa ser uma responsabilidade compartilhada por todos os gestores, possibilitando um impacto mais significativo na obtenção de resultados e na solução de problemas (Rahn; Weber, 2019).

A gestão de pessoas nas organizações desempenha um papel particularmente estratégico, pois suas políticas e práticas precisam desenvolver capacidades organizacionais que promovam a conquista de resultados superiores (Demo; Fogaça; Costa, 2018). O modelo de Gestão Estratégica de Pessoas no setor público começou a se desenvolver principalmente a partir da década de 1980,

quando as organizações começaram a perceber que o capital humano era um recurso valioso para obter vantagem competitiva sustentável. Esse modelo foi influenciado por várias mudanças no ambiente de negócios, como globalização, avanços tecnológicos e a necessidade de flexibilidade organizacional (Barney, 1991; Ulrich, 1997). Tal modelo visa alinhar os servidores às estratégias da instituição, não apenas para fornecer um serviço de qualidade à sociedade, mas também para valorizar os profissionais, promovendo seu desenvolvimento humano e profissional, com um compromisso ético direcionado ao crescimento da organização (Bergue, 2020). A implementação da gestão de pessoas no setor público influencia diretamente a forma de pensar e realizar as atividades, tanto por parte dos gestores quanto dos servidores. Esse processo busca equilibrar a satisfação das necessidades dos funcionários com os objetivos da organização, que, no caso do setor público, envolve alcançar a excelência e a qualidade na prestação de serviços (Bastos; Loreto, 2023).

Um fator decisivo para o cumprimento das metas organizacionais é o engajamento das pessoas dentro da organização. Para que contribuam com os objetivos estratégicos, a instituição deve promover ou influenciar o comportamento dos colaboradores, considerando que a clareza de propósitos, recompensas e reconhecimento são essenciais para alcançar o sucesso junto às pessoas (Camargo *et al.*, 2016). Além disso, é viável implementar ações mais estratégicas de Gestão de Pessoas, mesmo diante de limitações financeiras e culturais, interferências políticas, alta rotatividade de gestores e outras particularidades do setor, como a impossibilidade de demissão do cargo público (Rahn; Weber, 2019).

A gestão estratégica de pessoas é um modelo cuja principal premissa é promover o comprometimento, o que requer tempo, ações apropriadas e avaliação contínua, além da implementação de medidas corretivas quando necessário (Dutra, 2009). Mascarenhas (2020) afirma que o termo “gestão estratégica de pessoas” está diretamente relacionado ao alinhamento sistêmico, que busca garantir que os objetivos da gestão de pessoas estejam em consonância com as metas organizacionais. Assim, a gestão de pessoas deve colaborar para o alcance dos propósitos da organização, ao mesmo tempo que promove o bem-estar dos colaboradores (Goulart Júnior *et al.*, 2014).

Assim, há modelos de gestão de pessoas que buscam alinhar os comportamentos dos colaboradores aos objetivos institucionais, permitindo que as organizações obtenham a sinergia

necessária para atingir suas metas (Fischer, 2002). Um aspecto importante é entender as organizações como sistemas sociais, onde indivíduos, em conjunto com diversos recursos, trabalham em direção a um objetivo comum (Rahn; Weber, 2019). Nesse contexto, gerenciar pessoas sob uma perspectiva estratégica implica reconhecer a organização como um sistema social, constantemente interagindo com seu ambiente, tempo e espaço (Souza Camões; Fonseca; Porto, 2014).

Existem diferentes tipos de modelos de gestão estratégica de pessoas, cada um com ênfase em diferentes abordagens para alinhar o capital humano com os objetivos organizacionais. Os principais modelos e autores associados a cada abordagem: Modelo de Gestão de Competências (McClelland, 1973; Ulrich, 1997); Modelo de Gestão de Talentos (Lawler, 2008); Modelo de Alinhamento Estratégico (Barney, 1991); Modelo de Gestão por Desempenho (Kaplan; Norton, 1992); Modelo de Gestão da Cultura Organizacional (Schein, 1990) e Modelo de Gestão de Pessoas Baseado em Evidências (Rousseau, 2006). Esses modelos oferecem uma visão abrangente das principais abordagens de gestão estratégica de pessoas. Dependendo do contexto da organização, diferentes modelos podem ser combinados ou adaptados para maximizar o desempenho organizacional.

A gestão estratégica pode ser definida como a visão integral da organização, considerando todas as suas instâncias, em relação ao seu contexto e com foco no longo prazo (Souza Camões; Fonseca; Porto, 2014). A Gestão Estratégica de Pessoas, nesse sentido, envolve o replanejamento de políticas, de subsistemas, de práticas e de atividades de gestão de pessoas, buscando uma integração estratégica com os objetivos organizacionais (alinhamento vertical), além de garantir a coesão interna das funções de gestão de pessoas (alinhamento horizontal). Isso deve levar em conta as variáveis ambientais e os diversos atores envolvidos, com o propósito de facilitar a execução dos planos da organização e impulsionar seus resultados, bem como sua capacidade de adaptação e resiliência (Lacombe; Tonelli, 2001; Cascio, 2015; Leite; Albuquerque, 2011).

Destacam Silva, Albuquerque e Costa (2009) e Mascarenhas (2020) que o alinhamento sistêmico se divide em duas categorias complementares. O alinhamento externo, ou vertical, sugere que a gestão de pessoas deve se adaptar aos fatores externos da organização, como o ambiente competitivo, as características socioculturais e os objetivos e estratégias organizacionais. Já o alinhamento interno, ou horizontal, refere-se à coerência interna do modelo de gestão de pessoas,

o que envolve a integração e consistência entre as estratégias, políticas e práticas de gestão e os diversos elementos relacionados aos colaboradores, como a cultura organizacional, por exemplo (Goulart Júnior *et al.*, 2014).

Além disso, as estratégias de gestão de pessoas têm como objetivo entender o comportamento humano e intervir nas interações dos colaboradores, buscando promover a saúde e a satisfação no trabalho. Isso resulta em uma melhor qualidade dos serviços prestados por esses profissionais dentro da organização (Goulart Júnior *et al.*, 2014). Transformar a área de recursos humanos em uma parceira estratégica do negócio, atuando no planejamento de pessoal, na capacitação e na avaliação de desempenho baseada em competências, é um desafio enfrentado tanto por empresas privadas quanto públicas (Matoso; Coraiola; Roglio, 2016; Silva; Mello, 2011).

Ainda, a gestão estratégica de pessoas busca alinhar as ações da organização com a gestão de pessoal. Isso significa atingir os objetivos da organização sem comprometer o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, resultando em redução de custos e aumento dos resultados organizacionais (Goulart Júnior *et. al.*, 2014). A gestão de pessoas se revela um mecanismo eficaz para orientar essas políticas e estratégias, ajudando a alcançar os objetivos do órgão, com várias vantagens, como a previsão orçamentária e a flexibilidade para ser aplicada em diferentes tipos de ações (Ferigato; Rosini, 2021).

Nessa perspectiva, observa-se exemplos de políticas de gestão de pessoas, sob o prisma estratégico, como o planejamento de sucessão o qual busca identificar líderes e prepará-los para posições estratégicas na organização (Ulrich, 1997) o qual o talento do servidor está alinhado com os objetivos institucionais; a gestão por competências, uma política baseada na identificação, desenvolvimento e avaliação de competências essenciais que impulsionam o desempenho da organização, com uma abordagem estratégica (Rocha *et al.*, 2023); desenvolvimento de liderança, segundo Kotter (1996), enfatiza a importância do desenvolvimento contínuo de líderes para conduzir mudanças organizacionais estratégicas, por meio de programas contínuos de desenvolvimento de líderes, com foco no crescimento pessoal e profissional dos gestores, a fim de prepará-los para desafios futuros como as trilhas de aprendizagem, a saber, projeto desenvolvido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); engajamento e retenção de talentos, com foco na criação de um ambiente de trabalho que valorize o talento e reduza a rotatividade (Rana *et al.*, 2014).

Argumentam, Demo *et al.* (2011), que as iniciativas de gestão estratégica de pessoas, elaboradas em colaboração com uma equipe multiprofissional, têm como principal finalidade desenvolver estratégias e procedimentos que visem promover, preservar e restaurar a qualidade de vida no ambiente de trabalho (Goulart Júnior *et al.*, 2014). Para oferecer um bom serviço à sociedade, é fundamental contar com uma equipe qualificada e motivada para alcançar os objetivos organizacionais e os resultados desejados (Gomes, 2015).

Ademais, a gestão de pessoas tem como objetivo principal tornar a relação entre dirigentes e colaboradores o mais eficaz possível, sendo esse propósito relevante para as organizações (Gomes, 2015). Ao adotar uma abordagem estratégica, o gestor de pessoas vai além de ser apenas um executor de tarefas como recrutamento e seleção; ele contribui para a criação de um ambiente profissional que o distancia do senso comum, posicionando-o como um pesquisador dentro da organização. Assim, ele pode responder às necessidades da sociedade de maneira competente, transformando as informações coletadas em intervenções que buscam melhorar todos os aspectos organizacionais, como cultura, normas e valores (Biazon, 2008). Essa visão é viabilizada por meio do alinhamento sistêmico entre a gestão organizacional e a gestão estratégica de pessoas (Goulart Júnior *et al.*, 2014).

Nesse contexto, as organizações buscam estratégias que as destaquem, visando aumentar a qualidade, a eficácia das entregas e a eficiência dos processos, ao mesmo tempo em que reduzem custos. Nos órgãos públicos, isso se reflete na adoção de ferramentas que promovam agilidade na prestação de serviços. O planejamento estratégico, nesse sentido, consiste em definir objetivos, metas e ações organizacionais para alcançar resultados planejados. Já a gestão estratégica de pessoas atua como uma vertente específica desse planejamento, alinhando o desenvolvimento, o engajamento e a valorização do capital humano aos objetivos organizacionais. Essa área é considerada relevante, instigante e desafiadora na administração, pois contribui para aprimorar a eficácia institucional e estimular reflexões sobre o papel estratégico dos recursos humanos (Ferigato; Rosini, 2021).

Silva, Albuquerque e Costa (2009) destacam que a gestão de pessoas pode ser entendida de duas formas: a primeira, com uma abordagem micro, focada em atividades operacionais, como recrutamento, capacitação, avaliação de desempenho e remuneração, analisando o efeito dessas práticas no indivíduo. A segunda, com uma abordagem macro, adota uma visão estratégica,

permitindo entender o contexto organizacional, propor intervenções e avaliar seus resultados, assumindo um papel mais abrangente voltado à análise das práticas de gestão de pessoas no nível organizacional (Goulart Júnior *et al.*, 2014).

Assim, a gestão estratégica de pessoas pode ser compreendida com base nos seguintes aspectos: a proximidade da função de RH em relação à alta administração; os agentes públicos (servidores e líderes políticos) ocupando uma posição central na organização; a gestão de pessoas como responsabilidade compartilhada entre todos os gestores; a implementação de uma visão sistêmica e contextualizada; e o reconhecimento das pessoas como um elemento fundamental para a sustentabilidade da organização (Bergue, 2020).

Em sequência, relata-se um breve histórico sobre o desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas. Inicialmente, as teorias humanistas da administração perderam relevância, e as práticas de gestão estratégica organizacional passaram a ser integradas com as de gestão de pessoas. Desse modo, surgiu a ideia de alinhamento sistêmico, já que, até então, a área de recursos humanos não era vista como um recurso estratégico para alcançar os objetivos organizacionais (Mascarenhas, 2020). Ao longo do século XX, as áreas relacionadas diretamente à gestão de pessoas ganharam mais autonomia e flexibilidade para implementar programas educacionais nas organizações, como treinamentos e desenvolvimento focados em lideranças. Além disso, passaram a utilizar seus recursos para orientar estrategicamente a gestão de pessoas, por meio de práticas como análise de entrevistas de desligamento (demissões/exonerações), pesquisas de clima organizacional, gestão de desempenho profissional, entre outras (Goulart Júnior *et al.*, 2014).

Wood Júnior, Tonelli e Cooke (2011) compilaram estudos anteriores ao realizar uma análise do desenvolvimento da Gestão de Pessoas entre 1950 e 2010. Os resultados apontam um foco crescente no alinhamento da Gestão de Pessoas com o novo cenário de mercado no Brasil, marcado pela abertura econômica, o surgimento do empreendedorismo, o aumento da concorrência e a busca contínua por inovação, qualidade e eficiência. Eles ressaltam que práticas como atração, valorização, retenção de talentos e capacitação se tornaram fundamentais para as organizações, constituindo o principal desafio estratégico da Gestão de Pessoas no novo milênio, moldando seus conceitos, princípios e fundamentos (Demo; Fogaça; Costa, 2018).

As décadas de 1980 e 1990 foram influenciadas pelas reformas promovidas pelo movimento conhecido como *New Public Management (NPM)*. No Brasil, o gerencialismo

consolidou algumas práticas e iniciou melhorias na gestão de pessoas. A redemocratização, iniciada em 1985, trouxe alguns importantes avanços em termos de profissionalização do serviço público. Entre eles, vale destacar a universalização do princípio de concurso público para recrutamento do servidor e o estabelecimento do Regime Jurídico Único (RJU), ambos instituídos na Constituição Federal de 1988 (Cavalcante; Carvalho, 2017). No entanto, mais de 20 anos após o lançamento do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (Bresser-Pereira; Spink, 1998), é evidente que os avanços alcançados são insuficientes para assegurar uma burocracia robusta, algo que se torna ainda mais claro em períodos de crise econômica e política. O fortalecimento da gestão estratégica de pessoas, impulsionado especialmente pelos movimentos reformistas do *NPM*, baseou-se em um conjunto de ferramentas, métodos e técnicas originalmente desenvolvidos e aplicados no setor privado. Esses instrumentos, embora adaptados e replicados em certa medida no setor público, enfrentaram diversas dificuldades devido às diferenças inerentes entre os dois contextos (Souza Camões, 2019).

Compreende-se que, em um cenário onde procedimentos e tecnologias são facilmente compartilhados, o diferencial estratégico reside na atuação dos profissionais (Rahn; Weber, 2019). Nesse contexto, o departamento de recursos humanos passou por uma transformação, tornando-se o departamento de gestão de pessoas, do qual se espera uma postura menos operacional e mais alinhada aos objetivos da organização (Matoso; Coraiola; Roglio, 2016). No entanto, insta mencionar que, em algumas organizações públicas, o RH pode adotar boas práticas por imposição hierárquica ou legal, ou mesmo com o objetivo de modernização, mas sem possuir a visão sistêmica ou a integração adequada com a alta gestão (Rahn; Weber, 2019).

Como exemplo, foram desenvolvidas políticas voltadas para a criação de sistemas de gestão do desempenho vinculados à remuneração dos servidores (Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010), o fortalecimento da capacitação gerencial, o aprimoramento contínuo e a integração entre competências individuais e institucionais (Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019), a implementação de políticas de saúde ocupacional (Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009), além de iniciativas para melhorar o planejamento da força de trabalho, regulamentar concursos públicos e estabelecer o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg (Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019). Essas medidas marcam o início da construção de um modelo estratégico de gestão de pessoas, fundamentado em uma cultura de desempenho, com foco

em resultados e excelência nos órgãos federais, por meio da criação de mecanismos para motivar, capacitar e otimizar a atuação dos servidores públicos (Souza Camões; Fonseca; Porto, 2014).

Além disso, estudo de Machado e Fischer (2017), revelam que as práticas de Gestão de Pessoas implementadas ainda são bastante pontuais e básicas, necessitando de maior desenvolvimento para se tornarem efetivamente estratégicas para a organização. Um exemplo de ação alinhada à gestão estratégica de pessoas é o concurso público, segundo Silva e Mello (2011), que precisa estar integrado a uma estratégia maior. Conforme os autores, algumas organizações públicas têm adotado desenhos de cargos multifuncionais, o que facilita a mobilidade interna, e têm incluído o item "competências requeridas" nos editais, demonstrando um planejamento mais estratégico da força de trabalho (Rahn; Weber, 2019).

Outro estudo relevante é o caso de 13 Instituições Federais de Ensino (IFEs) localizadas em Minas Gerais, cujo objetivo foi verificar o grau de institucionalização da política de desenvolvimento de servidores, segundo a percepção dos gestores de pessoas. Na maioria das universidades analisadas, a área de gestão de pessoas foi elevada a um nível estratégico, sendo integrada ao primeiro escalão da administração e transformada em Pró-Reitorias, o que gerou impactos positivos na gestão de pessoas dessas instituições. No entanto, as IFEs ainda precisam de ações mais eficazes para lidar com os novos desafios da agenda de gestão de pessoas no setor público, como a integração da estrutura de gestão estratégica de pessoas nos processos institucionais, o alinhamento da política de desenvolvimento com o planejamento institucional, a promoção da democratização das relações de trabalho e a implementação da gestão por competências – especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento profissional (Freitas *et al.*, 2012).

Ademais, Ferigato, Rosini (2021) conduziram uma pesquisa com o propósito de analisar as diferentes ferramentas disponíveis para os gestores na área de gestão de pessoas, utilizando exemplos práticos, e como um planejamento estratégico pode interferir nos resultados de uma organização, alcançando metas. O método desenvolvido consistiu inicialmente em uma pesquisa bibliográfica, por meio da revisão de artigos científicos e livros pertinentes ao tema, oferecendo suporte à investigação. Além disso, foram analisados documentos fornecidos pela organização econômica, utilizando uma abordagem de estudo de caso. A pesquisa revelou que a gestão de pessoas se configura como um mecanismo técnico capaz de orientar políticas e estratégias

específicas para o cumprimento dos objetivos organizacionais, utilizando diversas ferramentas e sistemas de informação que auxiliam o gestor a medir e implementar ações estratégicas, antecipando possíveis ameaças e oportunidades.

Outrossim, destaca-se outro estudo de Rahn, Weber (2019) que analisam as tendências da gestão de pessoas no setor público, para o qual foram realizadas entrevistas em cinco organizações públicas sediadas em Porto Alegre. O método abordado foi a análise de conteúdo, o qual sistematizou-se as ‘boas práticas’ encontradas em oito categorias: acompanhamento, avaliação de desempenho, capacitação, cargos e salários, desenvolvimento de lideranças, estrutura do Recursos Humanos, programas e planejamento de pessoal, sendo capacitação a categoria mais citada. A revisão de literatura e o estudo de caso demonstraram que as peculiaridades do setor público não impedem sua modernização em relação à gestão estratégica de pessoas.

Na pesquisa de cunho qualiquantitativo, Demo, Fogaça e Costa (2018) apresentam um panorama dos estudos nacionais de políticas e práticas de gestão de pessoas, a partir dos resultados de uma revisão sistemática e bibliométrica dos trabalhos publicados nos principais periódicos de destaque nas áreas de Administração e Psicologia, no período entre 2010 e 2016, além de discutir a institucionalização da pesquisa no Brasil e sugerindo uma agenda futura de investigações. Os resultados indicam um crescimento nos indicadores de produção científica ao longo do período, evidenciando a vitalidade acadêmica da área e a importância estratégica dos estudos sobre políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) para as organizações. No entanto, foram encontradas lacunas, como a necessidade de mais estudos sobre políticas de recrutamento, seleção e envolvimento, temas ainda pouco explorados no contexto nacional.

Outra análise em destaque é o artigo Souza Camões (2019) que trata, com base na literatura da área e nas práticas da administração pública brasileira, as limitações das estratégias de gestão de pessoas atualmente adotadas, considerando as exigências contemporâneas por soluções para os diversos desafios públicos. Propõe-se examinar como o modelo vigente, caracterizado por processos padronizados e orientado por soluções prescritas, pode aproveitar as novas tecnologias de inovação para ampliar horizontes e promover abordagens inovadoras na gestão dos servidores públicos.

Ainda Demo *et al.* (2011) apresentaram um estudo sobre o cenário das políticas de gestão de pessoas, com revisão bibliográfica que abrange uma síntese do estado da arte e o cenário dos

108 estudos produzidos nacionalmente nos periódicos científicos de nível superior. Os resultados engendrados de fato apontaram a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre políticas de gestão de pessoas; não obstante, destacou-se a premência de realizar mais estudos sobre o tema, uma vez que algumas políticas, embora estratégicas, ainda são bem pouco investigadas. Há lacunas na literatura também no que tange ao desenvolvimento e à validação de instrumentos e à realização de ensaios teóricos. Em síntese, sugere-se relacionar as políticas e práticas de GP a outras variáveis do comportamento organizacional e combinar diferentes perspectivas metodológicas para analisar com maior propriedade seus efeitos no bem-estar dos colaboradores e nos resultados organizacionais.

Na pesquisa realizada por Côrtes e Meneses (2019) buscaram-se identificar os fatores que influenciam a implementação da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) nos órgãos do Poder Legislativo Federal brasileiro e as possíveis relações entre eles. Através de entrevistas e grupos focais com 16 gestores do Senado Federal e da Câmara dos Deputados, foram identificados 21 fatores interferentes, organizados em categorias institucionais, políticas, organizacionais e setoriais. Além disso, foram desenvolvidos modelos teórico-empíricos das influências que cada fator exerce sobre os demais. Conclui-se que as condicionantes mais relevantes têm uma natureza política, uma vez que determinam os recursos e a autonomia das unidades de Gestão de Pessoas (GP) para conduzir o processo de implementação.

Em relação aos modelos e ao papel da Gestão de Pessoas como um parceiro estratégico, observa-se seu papel central, assumindo diversas funções com base no modelo de Ulrich, conforme analisam Matoso, Coraiola e Roglio (2016). Essas funções incluem: gestor das estratégias de recursos humanos; agente de transformação e mudança; defensor dos colaboradores, gestão das contribuições; e especialista administrativo, atuando no departamento de pessoal. Esse modelo abrange desde a gestão de processos até a administração de pessoas, tanto no curto quanto no longo prazo. O conceito de integração, que é um diferencial da Gestão Estratégica de Pessoas, possui quatro componentes: alinhamento com a estratégia de gestão e o processo de planejamento estratégico; coerência entre as políticas de gestão de pessoas e sua relação com outras políticas organizacionais; alinhamento das atitudes e comportamentos dos gerentes de linha em relação à gestão de pessoas; e o alinhamento da força de trabalho com os objetivos organizacionais, segundo Côrtes e Meneses (2019).

Na abordagem universalista, considera-se que existem práticas de Gestão de Pessoas que são superiores, e sua adoção resultaria em melhores desempenhos organizacionais, independentemente das características das organizações e do ambiente em que operam. Além disso, a perspectiva contingencial afirma que certas práticas de Gestão de Pessoas são mais eficazes quando estão adequadamente alinhadas às condições específicas da organização, como seu tamanho, tempo de operação e tecnologias utilizadas. Por último, a função configuracional sugere que existem padrões específicos de práticas de Gestão de Pessoas que são mais apropriados para cada tipo de organização e sua respectiva estratégia (Côrtes; Meneses, 2019).

Para medir e implementar uma gestão estratégica de pessoas em uma organização, é possível realizar um Diagnóstico Organizacional, que orienta as ações estratégicas de gestão de pessoas no ambiente de trabalho. Isso permite o planejamento de programas de intervenção voltados para promover, preservar e restaurar a qualidade de vida no trabalho, facilitando mudanças em direção ao desenvolvimento, tanto no nível individual quanto organizacional. Além disso, novas ferramentas foram incorporadas às estratégias de gestão de pessoas. Programas que valorizavam o engajamento, a dedicação, a iniciativa, o comprometimento, a integração e o desenvolvimento atendiam às necessidades mais complexas dos colaboradores e asseguravam os resultados esperados pela organização (Goulart Júnior *et al.*, 2014).

Existem, ainda, outros instrumentos para avaliar a gestão estratégica de pessoas. Pesquisas sobre a política de avaliação de desempenho e competências destacaram a importância da avaliação de desempenho e suas repercussões na gestão estratégica (Demo; Fogaça; Costa, 2018). Entre os instrumentos de gestão estratégica de pessoas, incluem-se o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação contínua baseada em competências e a avaliação de desempenho fundamentada em competências, aponta Schikmann (2010). No entanto, o modelo de gestão estratégica de pessoas, analisados por Peters (2008), Truss (2008), Fonseca *et al.*, (2013) e Vieira (2014), revelou limitações na sua implementação no setor público, devido às restrições externas geradas pela centralização normativa que afeta a prática de gestão de pessoas. Isso ocorre em um contexto em que a nova administração pública, com foco gerencial, busca, como objetivo estratégico, reduzir custos e aumentar a eficiência e eficácia dos serviços prestados à sociedade pelo Estado (Bastos; Loreto, 2023).

Destacam-se alguns desafios quando o planejamento estratégico não está alinhado com as práticas de gestão de pessoas, o que pode gerar problemas significativos (Mascarenhas, 2020). Um exemplo disso é a alta rotatividade de funcionários, que pode ser causada por um processo seletivo mal estruturado e mal-conduzido (Goulart Júnior *et al.*, 2014). Conforme a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010), as práticas de gestão de pessoas no serviço público brasileiro oferecem pouco espaço para uma gestão estratégica baseada em competências e desempenho, focando-se mais no cumprimento de regras e normas. No entanto, o governo federal tem realizado avanços, posicionando o Brasil para concentrar-se mais na gestão da força de trabalho de acordo com as necessidades estratégicas do governo, com maior ênfase na eficiência (Freitas *et al.*, 2012).

Nesse contexto, a gestão de recursos humanos se concentra no controle burocrático de regras básicas e na contenção de custos, refletindo o histórico de clientelismo e desequilíbrio fiscal no Brasil. Como resultado, as práticas de gestão de pessoas tornaram-se rígidas e fragmentadas, dificultando a implementação de uma gestão estratégica baseada em competências e desempenho (OCDE, 2010). No entanto, a gestão estratégica de pessoas na administração pública exige que a organização vá além do discurso, traduzindo em ação o conceito de que a gestão de pessoas deve ser um componente essencial nas decisões da alta administração. Isso envolve reconhecer os colaboradores, sejam servidores efetivos, comissionados, terceirizados ou agentes políticos, como parte central da organização (Souza Camões; Fonseca; Porto, 2014). A gestão estratégica de pessoas no setor público é geralmente centralizada (Fonseca *et al.*, 2013), remetendo ao modelo burocrático de gestão, o que impõe às organizações a necessidade de mobilizar-se internamente para se adaptar a um ambiente centralizado e de controle (Bastos; Loreto, 2023).

Ademais, a gestão estratégica de pessoas na administração pública, que muitas vezes difere da prática diária nas organizações, é responsabilidade dos gestores do órgão (Souza Camões, Fonseca, Porto, 2014). Assim, sugere-se que os líderes de uma instituição estejam alinhados com suas equipes, identificando os perfis mais adequados à cultura organizacional e concentrando-se em ações que promovam o engajamento, o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores. Essas ações devem estar em harmonia com o planejamento estratégico da organização. A cada mudança de gestor, alteram-se as crenças e os processos, o que cria uma descontinuidade que dificulta a implementação de uma gestão estratégica de pessoas (Leal *et al.*, 2022). Um dos principais desafios da gestão de pessoas no setor público é superar as divergências de enfoque e

visão entre os agentes políticos e os gestores indicados politicamente em relação aos responsáveis pela área de gestão de pessoas (Ingraham; Rubaii-Barrett, 2007). Essas diferenças podem comprometer a integração das políticas e práticas de gestão de pessoas com os objetivos da organização (Côrtes; Meneses, 2019).

Ao evidenciar que o alinhamento entre a estratégia organizacional e as políticas de Gestão de Pessoas é um processo complexo, influenciado por múltiplos fatores internos e externos às organizações, torna-se relevante propor e testar modelos teóricos específicos, adequados à realidade da Administração Pública brasileira. Um conjunto integrado de políticas e práticas eficazes de Gestão de Pessoas, devidamente alinhado com a estratégia organizacional, influencia significativamente o desempenho da instituição, seja ela pública ou privada, impactando resultados importantes, independentemente dos critérios de medição utilizados (Demo; Fogaça; Costa, 2018).

Além do apoio institucional das políticas governamentais, a modernização da gestão de pessoas se deve, em grande parte, à iniciativa de unidades que direcionam seu foco para esse tema e trabalham com os gestores organizacionais para promover uma mudança gradual no papel desempenhado pela gestão de pessoas, elevando-a a um nível estratégico, com uma abordagem de negociação e integração política (Souza Camões; Fonseca; Porto, 2014). Além disso, a gestão de pessoas vai além do escopo tradicional de recursos humanos, englobando também pessoas, recursos, ambiente externo, comportamentos e análise estratégica, com o objetivo de alcançar maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos (Gemelli; Filippim, 2010).

A gestão estratégica de pessoas visa garantir a satisfação da sociedade em relação aos serviços prestados, sendo imprescindíveis ações que estimulem, capacitem, motivem e integrem os servidores públicos às estratégias organizacionais (Vieira, 2014). No contexto das organizações públicas, a falta de integração entre a alta administração e as unidades de gestão de pessoas cria uma barreira para seu reconhecimento como área estratégica e dificulta o suporte necessário à sua modernização. Portanto, a mudança cultural indispensável para modernizar a gestão de pessoas depende diretamente de políticas e instrumentos institucionais (Souza Camões; Fonseca; Porto, 2014).

Assim, a gestão de pessoas nas organizações tem o papel de viabilizar a colaboração eficaz dos colaboradores na busca pelos objetivos organizacionais e individuais. Para que esses resultados sejam atingidos, é fundamental que os gestores considerem os servidores como peças essenciais

para a eficácia da organização, pois a maneira como essas pessoas são geridas impacta diretamente o desempenho global do órgão. É relevante que os colaboradores atuem em prol da organização e do bem comum, de modo a alcançar as metas e os objetivos definidos (Gomes, 2015).

Por fim, quando o servidor é valorizado, ele passa a assumir uma corresponsabilidade pela organização, e, em contrapartida, o gestor consegue alcançar os resultados desejados com o envolvimento dos servidores. Isso permite que a administração pública adquira a eficiência e eficácia necessárias para enfrentar novos desafios e oferecer um serviço público de qualidade à sociedade (Bastos; Loreto, 2023). A gestão de pessoas deve ser vista como uma responsabilidade compartilhada por todos os gestores da organização, e as unidades de recursos humanos precisam ir além do controle de pessoal e dos procedimentos administrativos. Elas devem ser capazes de desenvolver processos voltados para resultados e suporte necessário para alinhar o perfil e as competências dos servidores às estratégias organizacionais e aos objetivos do governo (Souza Camões; Fonseca; Porto, 2014).

2.4 Dimensionamento da Força de Trabalho

No contexto globalizado, o planejamento da força de trabalho requer um processo contínuo e estruturado de análise das necessidades atuais e futuras de pessoal, levando em consideração o número de funcionários, a composição e o perfil ideal. Esse processo inclui a definição de estratégias e ações que garantam o atendimento eficaz dessas necessidades (Reis *et al.*, 2015; Cortês; Meneses, 2019). A gestão estratégica de talentos, por sua vez, facilita a identificação das demandas futuras de liderança e das lacunas entre as competências atuais e as necessárias, permitindo que as organizações se ajustem em tempos de competitividade e desenvolvam estratégias inovadoras para enfrentar desafios futuros (Gomathy *et al.*, 2022). O Dimensionamento da Força de Trabalho - DFT se destaca como uma inovação na gestão estratégica das instituições públicas (OIT, 2010; Ventin; Pereira; Moraes, 2019).

Nessa perspectiva, para que a organização atenda suas metas e demandas, o planejamento e o dimensionamento das necessidades de pessoal exigem a aplicação de métodos apropriados que considerem as particularidades de cada instituição. Essa abordagem deve abranger diferentes horizontes temporais, como curto, médio e longo prazos, garantindo que a organização esteja

preparada tanto para as demandas imediatas quanto para seus objetivos estratégicos futuros (Reis *et al.*, 2015; Serrano *et al.*, 2018). O DFT, amplamente utilizado no setor privado, assume um papel fundamental ao evitar desperdícios e permitir a expansão da oferta de serviços públicos de qualidade. Um modelo de dimensionamento leva em conta a análise da demanda por serviços, a disponibilidade de pessoal e a capacidade das equipes. Com esses dados, Freitas *et al.* (2021) ressaltam que é possível equilibrar de forma mais eficiente as atividades esperadas de uma área específica com a alocação adequada de recursos humanos.

Além disso, o planejamento do quadro de pessoal é fundamental para identificar tanto as lacunas quanto os excessos, tanto no presente quanto no futuro, permitindo à instituição tomar decisões sobre seus colaboradores e orientá-los em relação ao desenvolvimento e à progressão de carreiras (Reis *et al.*, 2015). Uma abordagem eficaz para o planejamento da força de trabalho deve considerar não apenas as necessidades imediatas, mas também as competências e habilidades que serão exigidas no futuro. A integração de dados e análises de recursos humanos no processo decisório é essencial para criar estratégias mais informadas e proativas. Esse tipo de planejamento permite que as organizações públicas antecipem falhas de competências e implementem programas de desenvolvimento que alinhem as capacidades dos funcionários aos objetivos estratégicos da instituição (Colley; Price, 2010).

Afirmam Cho *et al.* (2023) que a utilização de análises de recursos humanos permite que as organizações públicas identifiquem áreas onde a alocação de pessoal pode ser otimizada, impulsionando tanto a produtividade quanto a satisfação dos colaboradores. Além disso, ressaltam que a análise de dados auxilia na detecção de padrões e tendências que poderiam passar despercebidos, fornecendo informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas. Isso também contribui para identificar necessidades de capacitação e desenvolvimento, garantindo que os funcionários disponham das competências adequadas para desempenhar suas funções de maneira eficaz. Por outro lado, operar com uma equipe insuficiente pode comprometer a qualidade dos produtos ou serviços, gerar prejuízos financeiros e afetar negativamente a excelência das entregas no serviço público (Oliveira *et al.*, 2018 *apud* Rocha *et al.*, 2023). Um ponto adicional importante é que uma maior diversidade na composição das equipes públicas pode promover uma inovação mais significativa nos serviços oferecidos (Cingolani; Salazar-Morales, 2024).

Por outro lado, Marinho e Vasconcellos (2007) apontam que manter um quadro de pessoal excessivo também gera prejuízos financeiros, uma vez que os custos com pessoal representam uma parte substancial das despesas. Além disso, a insuficiência de servidores pode levar a disfunções nas instituições públicas, resultando em filas e atrasos no atendimento (Ventin; Pereira; Moraes, 2019; Freitas *et al.*, 2021), o que torna essencial uma análise adequada do número de servidores nas unidades organizacionais. Assim, é fundamental destacar que o planejamento de recursos humanos deve ser uma prática contínua e permanente dentro da instituição, já que tanto a organização quanto os indivíduos estão em constante transformação, o que altera suas necessidades. A avaliação e o planejamento da força de trabalho devem levar em conta as variáveis que afetam a gestão de pessoas (Reis *et al.*, 2015). Além disso, é fundamental reconhecer que a administração pública possui características particulares, especialmente no que diz respeito à diversidade de atribuições e sua missão. O perfil profissional necessário para trabalhar em uma instituição pública difere significativamente daquele exigido no setor privado (Isidro Filho; Serrano, 2016). Esses fatores tornam o estudo do dimensionamento em organizações públicas algo único e específico (Ferreira; Serrano; Mendes, 2022).

Além disso, é essencial garantir que as equipes estejam adequadamente posicionadas e disponham das competências necessárias para realizar suas atividades de forma eficaz (Jacobson, 2010). A correta alocação de recursos permite uma administração eficiente, com a distribuição apropriada dos recursos humanos, financeiros e materiais, evitando desperdícios e promovendo uma gestão mais sustentável e responsável dos recursos públicos, bem como a qualidade dos serviços. Dessa forma, assegura-se o número ideal de colaboradores, o que contribui para melhorar a qualidade do atendimento, garantindo que as necessidades da população sejam atendidas de maneira satisfatória e que essa ferramenta colabore com o aperfeiçoamento do planejamento e da execução das estratégias organizacionais (O'Brien-Pallas *et al.*, 2003; Serrano; Mendes; Abila, 2019). O DFT tem ganhado destaque no setor público nos últimos anos, especialmente por oferecer uma base técnica para identificar as demandas de pessoal, o que se torna ainda mais relevante no atual cenário fiscal e econômico. Esse planejamento deve ser consistente e estar alinhado ao modelo de gestão resultante das mudanças no perfil de atuação do Estado (Santos, 2020).

Assim, a proposta de uma política de recursos humanos no setor público, de modo geral, busca atingir uma força de trabalho motivada e eficiente, inserida em um modelo de gestão focado em resultados e no atendimento de qualidade ao cidadão, especialmente em contextos de limitações

orçamentárias (Freitas *et al.*, 2021). Um ponto relevante é que os profissionais de recursos humanos enfrentam grande pressão para gerenciar o talento de forma eficaz dentro das organizações.

A escassez de servidores pode causar problemas em várias áreas da organização, como o aumento da carga de trabalho para os funcionários existentes, afetando tanto a qualidade quanto à eficácia dos serviços prestados à sociedade, além de impactar negativamente a satisfação dos usuários (Rocha *et al.*, 2023). Essa sobrecarga pode desmotivar os colaboradores, prejudicar o ambiente organizacional e comprometer a saúde (Martins; Pires, 2024; Brandão *et al.*, 2024; Santos; Pantoja, 2024) e qualidade de vida dos servidores (Ferreira; Serrano; Mendes, 2022; Magalhães; Rotenberg, 2022). Ademais, a ineficiência nos serviços oferecidos à população é frequentemente associada à falta de qualificação ou à desmotivação aparente (Carvalho *et al.*, 2015).

A ausência de um dimensionamento adequado da força de trabalho pode causar impactos operacionais, financeiros e de qualidade na administração pública, prejudicando tanto os servidores quanto os cidadãos que utilizam os serviços. Esse contexto leva a ineficiências, desperdício de recursos e grandes desafios na oferta de serviços públicos. É importante destacar que, embora o governo federal tenha adotado o modelo referencial aplicado em órgãos e instituições federais, não há uma metodologia única para a execução do DFT (Vianna *et al.*, 2013; Serrano; Mendes; Abila, 2019), entretanto o modelo referencial do MGI é acessível a todos os órgãos e entidades da administração pública federal como uma referência amplamente debatida por pesquisadores da Universidade de Brasília (UnB), técnicos e gestores do órgão central do Sistema de Pessoal Civil (Sipoc), bem como das entidades que participaram do projeto piloto. Durante essa fase, o modelo foi apresentado e implementado com avaliações que possibilitaram ajustes e melhorias, tornando-o sólido e confiável para se alinhar à realidade do serviço público.

É fundamental que duas questões sejam amplamente debatidas no setor público: a quantidade de trabalhadores necessária para fornecer um determinado serviço ou produto à sociedade e o custo dessa entrega, considerando que o principal recurso da administração pública é o capital humano (Serrano, 2016). Esse processo inclui a análise das atividades, a definição de padrões de desempenho e a avaliação das demandas de pessoal, alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. As diretrizes dos órgãos de controle da Administração Pública Federal dão suporte ao DFT. O Tribunal de Contas da União (TCU), por meio dos Acórdãos 3.023/2013 e 2.212/2015,

estabeleceu normas que buscam uma identificação mais precisa das necessidades de força de trabalho, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos, visando evitar o desperdício de recursos públicos (Rocha *et al.*, 2023).

De acordo com Rocha *et al.*, 2023, o relatório de gestão do TCU, divulgado em 2018, revelou que, das 378 instituições públicas consultadas sobre práticas de governança na gestão de pessoas, apenas 41% indicaram estar em estágio avançado na implementação de processos técnicos e objetivos para calcular o quantitativo de pessoal necessário (TCU, 2019). Adicionalmente, a ineficiência nos serviços prestados à população pode ser atribuída à falta de capacitação ou à aparente desmotivação dos servidores (Carvalho *et al.*, 2015).

Embora o número de servidores possa aparentar ser alto, diversas pesquisas indicam uma sobrecarga de trabalho e/ou insuficiência de pessoal para realizar as atividades exigidas (Campos, 2006; Santos; Soares; Campos, 2007; Nunes; Lins, 2009). Essa sobrecarga pode desmotivar os funcionários, impactar negativamente o ambiente organizacional e comprometer a saúde e a qualidade de vida dos trabalhadores (Ferreira; Serrano; Mendes, 2022; Magalhães; Rotenberg, 2022).

No que diz respeito ao DFT, o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de 2010, sobre a gestão de recursos humanos no governo brasileiro, apontou que o Brasil já possuía informações suficientes para alinhar os custos com o quantitativo de pessoal. No entanto, o debate sobre a força de trabalho ocupava um espaço menos estratégico na agenda. As iniciativas e regulamentações recentes do então Ministério da Economia mostram avanços nesse sentido. O controle dos níveis de emprego é uma das variáveis chave na gestão dos gastos públicos, exigindo um equilíbrio entre a força de trabalho necessária para atender às demandas dos órgãos públicos e as restrições orçamentárias (OCDE, 2010).

Dimensionar a força de trabalho está relacionado ao planejamento de equipe e à organização da distribuição de pessoas nas instituições (Jeremias Jr. *et al.*, 2023). O termo refere-se a uma abordagem quantitativa, focada na estimativa do número de servidores necessários em uma unidade ou órgão específico (Santos, 2020). O DFT determina a quantidade adequada de colaboradores para atender às demandas dos serviços públicos, permitindo que os recursos humanos sejam utilizados de maneira eficiente. Em resumo, o objetivo é definir quantas pessoas são necessárias para realizar um conjunto específico de atividades dentro de um órgão (Serrano *et al.*, 2018; Rocha

et al., 2023). Ademais, o DFT implica determinar o número ideal de pessoas necessárias para desempenhar uma tarefa, unidade ou organização, visando atingir os resultados desejados nos níveis tático, operacional ou estratégico, levando em conta o contexto e as particularidades individuais.

Em relação ao dimensionamento, destaca-se que, com o passar do tempo, a população tem elevado suas expectativas quanto às entregas, tanto em quantidade quanto em qualidade (Bergue, 2019). Isso exige uma atenção especial à produtividade e à percepção dos cidadãos sobre a qualidade dos serviços públicos, fator diretamente vinculado ao processo de dimensionamento da força de trabalho. Assim, o DFT é uma ferramenta do Planejamento da Força de Trabalho (PFT) que deve ser integrada às rotinas de gestão de pessoas como uma prática organizacional permanente, garantindo que as pessoas adequadas estejam presentes nos locais e momentos necessários para realizar as atividades com eficiência e qualidade.

Nesse contexto, Bergue (2019) explora as dimensões quantitativa e qualitativa dessa análise. A dimensão quantitativa está relacionada à quantidade de pessoas necessárias para executar um conjunto de atividades que formam um setor ou área. As entregas e os esforços são contabilizados mensalmente. Nesta etapa, também são buscados indicadores de pessoal, como afastamentos (horas de capacitação, férias, licenças), admissões e demissões, perda operacional e outros dados do contexto de trabalho que impactam diretamente o tempo produtivo das equipes. No entanto, essa dimensão enfrenta limitações devido à capacidade de contratar novos funcionários e às restrições orçamentárias para despesas com pessoal. Já a dimensão qualitativa se refere à competência do servidor em produzir os resultados esperados, o que envolve o uso eficaz de habilidades e a geração de valor. Realiza-se uma análise do trabalho desenvolvido para identificar as entregas da equipe. Esse processo proporciona uma compreensão aprofundada sobre a equipe e suas atividades, nomeando as entregas, detalhando as principais etapas do trabalho e indicando as fontes onde essas entregas podem ser registradas. Portanto, é essencial considerar o aspecto subjetivo no processo de dimensionamento, incluindo ajustes e a fluidez dos processos, para apoiar a determinação do número de funcionários e a eficiência da força de trabalho.

Além de determinar o número ideal de profissionais, o processo de DFT também deve levar em conta a adequação dos perfis dos servidores às funções que desempenham (Reis *et al.*, 2015). Com o dimensionamento, é possível estimar os investimentos necessários para a formação e

capacitação da equipe (Vianna *et al.*, 2013). Diversos conceitos de dimensionamento estão presentes na administração pública e podem estar relacionados aos modelos de distribuição de vagas previstos por legislação. Normalmente, as vagas são distribuídas em cada ministério com base em critérios previamente estabelecidos, como indicadores, acordos com outros órgãos ou em função de resultados institucionais vinculados à política de governança do governo, sempre dentro dos limites orçamentários (Jeremias Jr. *et al.*, 2023). No contexto institucional, o dimensionamento é uma prática recorrente, mesmo que não seja formalmente reconhecido como uma política ou estratégia de gestão de pessoas, ao definir quantas pessoas são necessárias em cada local, bem como quais processos e entregas devem ser realizados (Jeremias Jr. *et al.*, 2023).

O dimensionamento está relacionado à competência, considerando que, com o tempo, os servidores podem ampliar suas responsabilidades de forma horizontal ou vertical, além de acompanhar a dinâmica dos processos, como mencionado por Bergue (2019). Nesse sentido, destaca-se o crescente uso de tecnologias da informação e técnicas de modelagem de processos, que se tornaram mais frequentes no setor público na última década, acompanhando as mudanças contínuas.

De maneira geral, o DFT busca identificar os profissionais ideais para contratação, determinar o momento mais adequado para essas admissões e calcular o número necessário de novos colaboradores. Ele também avalia os custos envolvidos nas contratações, tanto a curto quanto a longo prazo. O processo inclui, ainda, a definição das competências exigidas antes e após a contratação, além de analisar a compatibilidade dos candidatos com o perfil desejado no serviço público, assegurando que o processo seletivo esteja alinhado às necessidades e expectativas da instituição (Serrano *et al.*, 2018). Medeiros *et al.* (2023) descrevem o DFT como um processo multidimensional, que enfrenta o desafio de estabelecer diretrizes enquanto se ajusta a uma realidade em constante transformação. Seu objetivo é integrá-lo aos instrumentos de gestão, articulando-o com outras áreas da gestão de trabalho, por meio de um diagnóstico e da organização da alocação de profissionais, em um ciclo contínuo de monitoramento, avaliação e implementação de ações na gestão de pessoal. Como essa área é influenciada por mudanças sociais, o dimensionamento vai além de simplesmente contabilizar; envolve uma reflexão sobre as dinâmicas vivas do trabalho e os processos que se adaptam e reconfiguram diante dos acontecimentos. Assim, o DFT, como uma ferramenta de diagnóstico, é recomendado para fundamentar decisões

estratégicas em gestão de pessoas em diversas áreas. Exemplos de campos que podem se beneficiar dos dados do DFT incluem: recomposição, movimentação, alocação e programas de gestão.

Além disso, é importante ressaltar que o perfil de competências desempenha um papel fundamental no sucesso do DFT, pois a análise da quantidade de pessoal vai além da simples necessidade numérica, levando em conta a demanda por profissionais qualificados (Rocha *et al.*, 2023). A capacitação desses servidores pode otimizar a execução das tarefas, tornando-as mais eficientes e apropriadas, além de prevenir sobrecargas, erros e fadiga excessiva. Isso também pode gerar economia ao reduzir gastos com horas extras e a contratação de pessoal temporário. (Oliveira *et al.*, 2018 *apud* Rocha *et al.*, 2023; Serrano *et al.*, 2018b).

Santos (1998) caracteriza o DFT como uma descrição que envolve tanto a quantidade quanto as qualificações dos profissionais que devem ser alocados para executar uma tarefa específica. Em outras palavras, trata-se do número de trabalhadores qualificados necessários para viabilizar a realização de uma atividade. No contexto do planejamento da força de trabalho, o DFT representa a definição do tamanho adequado das equipes (Li; Chen; Cai, 2007; Dickinson; Sullivan; Head, 2015; Cunha *et al.*, 2018; Freitas *et al.*, 2021). Além disso, o DFT adota métodos que incorporam aspectos modernos em seus cálculos, utilizando técnicas algébricas e modelos paramétricos e não paramétricos (Souza *et al.*, 2022). No modelo algébrico, são considerados parâmetros como o tempo necessário para a execução das atividades, a produção diária e o número de dias de trabalho por mês (Gaidzinski, 1998; Marinho; Vasconcelos, 2007). Já os modelos paramétricos e não paramétricos, como a Teoria das Filas e o Modelo de Programação Inteira, levam em conta a taxa de utilização do sistema, o número médio de usuários e a probabilidade de ocupação das filas (Rocha *et al.*, 2023). Esses métodos são aplicados em setores específicos, como produção industrial, serviços hospitalares e organizações privadas (Vianna *et al.*, 2013).

O dimensionamento é, portanto, um elemento essencial na gestão de pessoas. No entanto, trata-se de um processo complexo, que envolve diversas variáveis e etapas a serem seguidas. Primeiramente, é crucial realizar um diagnóstico que considere, entre outros fatores, a compatibilidade entre as competências dos servidores e suas respectivas funções, além das habilidades gerenciais dos líderes (Reis *et al.*, 2015). Isso é fundamental para assegurar que os níveis de serviço estejam alinhados às expectativas da população em relação às responsabilidades governamentais (Freitas *et al.*, 2021). Além de definir a quantidade de força de trabalho necessária

para atender às demandas institucionais, é igualmente importante avaliar a quantidade de pessoal disponível na organização para suprir essas necessidades. Também é necessário identificar e analisar os indicadores que ajudam a equilibrar essas demandas a curto, médio e longo prazos, bem como avaliar o nível de capacitação dos funcionários, a adequação das políticas de gestão de pessoas e os processos essenciais da instituição (Reis *et al.*, 2015). Com o tempo, os métodos de DFT evoluíram, adotando bases científicas e sistematizadas (Carvalho *et al.*, 2022).

No âmbito do serviço público, o desenvolvimento do DFT foi se aprimorando ao longo do tempo, fundamentando-se em bases científicas (Carvalho *et al.*, 2022). No entanto, pesquisas apontam que, devido à falta de orientação apropriada, muitas instituições têm criado e implementado seus próprios modelos de DFT, sem o suporte de metodologias previamente testadas. Isso tem gerado erros na coleta de dados e na contratação de pessoal, resultando em impactos financeiros adversos para essas instituições (Serrano; Mendes; Meneses, 2021; Souza *et al.*, 2022).

Sob esse prisma, a pesquisa bibliográfica de Souza *et al.* (2022) revelou que existem poucos estudos sobre DFT em instituições públicas, além de uma variedade de metodologias empregadas por essas entidades. As publicações disponíveis também apresentam limitações, como a negligência em considerar o perfil profissional dos trabalhadores e a relevância das entregas em relação às estratégias institucionais ou setoriais. Em uma revisão nacional e internacional das metodologias, Santos, Silva e Ferreira (2016) identificaram o uso de técnicas quantitativas avançadas, embora essas estejam restritas principalmente às áreas de educação e saúde. Estudos recentes apontam para uma falta de sistematicidade e diversidade nos modelos utilizados pelos órgãos, além de uma escassez de pesquisas científicas publicadas sobre DFT (Isidro Filho; Serrano, 2016; Souza *et al.*, 2022). Embora existam alguns estudos focados no setor de saúde, com profissões regulamentadas e normas bem definidas, esses não estão necessariamente associados à administração pública (Nicola; Anselmi, 2005; Almeida *et al.*, 2007; Gonçalves, 2007; Vianna *et al.*, 2013; Pagotto *et al.*, 2021).

Conduziu-se (Reis *et al.*, 2015) uma pesquisa na Universidade Federal de Viçosa (UFV), em Viçosa/MG, envolvendo 939 docentes, 2.365 técnicos administrativos e 15.021 alunos de graduação, pós-graduação e ensino médio. Com uma abordagem mista, tanto qualitativa quanto quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, buscou-se investigar junto aos gestores da UFV

as variáveis que afetam o planejamento da Gestão de Pessoas, relacionadas à necessidade de expansão ou redução da força de trabalho. Embora os resultados indiquem eficiência na gestão de pessoas, a recomposição do quadro atual de servidores, sem o suporte de políticas de ajustes de gerenciamento de pessoal, pode não ser uma estratégia mais eficaz para atender às demandas e ao processo de expansão.

Do ponto de vista da alocação adequada da força de trabalho, o artigo de Freitas *et al.* (2021) faz uma análise utilizando um modelo de dimensionamento que considera a demanda como fator principal na decisão de alocação e nos custos associados, coletados sob duas perspectivas: o custo total com o número atual de servidores e o número de servidores estimado pelo modelo de dimensionamento aplicado. O objetivo é avaliar o impacto da alocação da força de trabalho nos custos dos produtos gerados por três órgãos da administração pública federal direta, abrangendo 22 áreas que oferecem 571 entregas mapeadas, envolvendo o trabalho de 689 servidores. Além disso, visa identificar o tipo de economia que pode ser gerada por meio de uma alocação adequada de servidores. Conclui-se que as ações internas de gestão podem contribuir para o equilíbrio das contas públicas, organizando e formalizando as entregas, inclusive as mais simples, de cada área, tornando a atividade estatal mais transparente e acessível à sociedade.

Ademais, Ferreira *et al.* (2022) realizaram pesquisa a qual utilizou técnicas bibliométricas para identificar as principais características da produção científica sobre Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) e sua relação com big data. Com abordagem qualitativa e caráter exploratório, o estudo realizou um levantamento de pesquisas sobre dimensionamento e big data, analisando um total de 87 artigos científicos publicados entre 1992 e 2020. A principal contribuição foi a sistematização de um referencial teórico consolidado sobre DFT para aplicação em um ambiente de *big data*. A pesquisa também abriu caminho para a continuidade do uso de soluções tecnológicas externas para problemas de gestão pública e melhoria da produtividade.

Outro estudo atual é a pesquisa desenvolvida por Rocha *et al.* (2023), que relatou a aplicação de um método de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) a uma organização pública brasileira do Poder Judiciário. O objetivo era identificar e integrar o perfil profissional por competências aos seus processos de DFT. A pesquisa envolveu a coleta de dados relacionados à rotina de trabalho de 111 unidades de uma instituição do sistema judiciário brasileiro, tais como produtividade, quantidade e duração. Os resultados indicaram o perfil profissional necessário a

cada uma das 111 unidades participantes bem como apontaram um déficit de 98 servidores. Com base nisso, a metodologia aplicada pode indicar à instituição pesquisada, de forma técnica, como levantar e captar o quantitativo de pessoal adequado com base no perfil de competências dos servidores.

No Brasil, as pesquisas sobre o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) ganharam destaque a partir da década de 1990, com ênfase especial na área da saúde. Um estudo pioneiro conduzido por Gaidzinski (1998), no campo da enfermagem, tornou-se um marco para futuras investigações. A partir dos anos 2000, inspirou-se um crescimento modesto, mas relevante, na quantidade de estudos sobre DFT, abrangendo setores como logística, tecnologia da informação, indústria e outros serviços públicos, conforme indicado por Vianna *et al.* (2013) e por Souza *et al.*, (2022).

Outrossim, o ensaio teórico de Jeremias Jr. *et. al.* (2023), de caráter reflexivo e interpretativo, adota uma abordagem qualitativa com o objetivo de refletir sobre as interseções e contribuições dos estudos de carreira para a administração pública brasileira, relacionando as investigações sobre carreira, competências e dimensionamento. A interseção entre esses conceitos possibilitou novas investigações e avanços na temática, dada a complementaridade proporcionada pelas teorias de carreira. Permitiu explorar aspectos como a ausência de fronteiras, a aprendizagem contínua e a dupla carreira, considerando o contexto ampliado da vida, seja pela perspectiva organizacional ou ao observar as mudanças ao longo do tempo.

Portanto, é essencial que as metodologias direcionadas às necessidades das organizações públicas incorporem elementos qualitativos que estejam em sintonia com as mudanças, a complexidade e o dinamismo dessas instituições (Marinho; Vasconcelos, 2007). Embora possam surgir desafios na execução, segundo Lee e Puranam (2016), mesmo abordagens menos ideais podem ser eficazes quando executadas com precisão, destacando a importância de uma implementação bem planejada para alcançar os resultados desejados e melhorar o desempenho da organização (Serrano; Mendes; Abila, 2019).

Franco, Iwama e Serrano (2018) apontam três etapas essenciais para a implementação de um método eficaz de DFT: definição de uma teoria e análise organizacional; seleção de variáveis relevantes; e utilização da literatura científica. A escolha criteriosa das variáveis é considerada fundamental para a adoção ou desenvolvimento de uma metodologia eficiente para o DFT. Dessa

forma, o DFT pode auxiliar na tomada de decisões sobre a realocação interna de pessoal ou a abertura de concursos públicos. Além disso, segundo Serrano, Mendes e Abila (2019), o DFT pode: apoiar a criação e implementação de programas de capacitação e desenvolvimento, cujos resultados sirvam como base para solicitações de treinamentos por servidores e gestores; complementar a gestão de desempenho, principalmente na análise comportamental, fornecendo dados que ajudam a reduzir vieses em avaliações ou a compor escores mais abrangentes; e oferecer subsídios para a formulação de programas de saúde e segurança dos servidores, uma vez que o modelo inclui variáveis como absenteísmo e indicadores relacionados.

Na administração pública federal, muitos órgãos implementaram o modelo elaborado por Serrano e Franco (2018), que foi aprimorado com base em falhas identificadas em versões anteriores e testado em várias instituições públicas (Taylor *et al.*, 2005; Perroca; Gaidzinski, 1998; Freitas *et al.*, 2021). Em 2023, 80 órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional aderiram ao DFT, de acordo com informações disponíveis no portal oficial do servidor. Esse modelo tem como objetivo identificar custos excessivos e criar oportunidades de economia por meio de uma nova abordagem para a alocação de pessoal (Santos, 1998; Oliveira *et al.*, 2007; Serrano *et al.*, 2018; Serrano; Mendes; Meneses, 2021).

De acordo com Secchi (2013), políticas públicas podem ser compreendidas como um conjunto de diretrizes, programas e ações empreendidas pelo Estado com o objetivo de responder a problemas de natureza coletiva, articulando processos de formulação, implementação e avaliação. Sob essa perspectiva, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) pode ser interpretado como uma política pública de gestão de pessoas, uma vez que se estrutura em normas, metodologias e instrumentos destinados a enfrentar o desafio da distribuição adequada da força de trabalho nos órgãos da Administração Pública Federal. Ao alinhar diretrizes normativas a fundamentos técnicos e à utilização de dados e indicadores, o DFT transcende a condição de mera ferramenta administrativa, consolidando-se como uma política orientada por evidências que busca otimizar a alocação de servidores, fortalecer a eficiência institucional e ampliar a capacidade de resposta do Estado às demandas sociais.

Nessa sequência, foram formuladas políticas públicas para o DFT, incluindo a criação de diretrizes e regulamentações que orientem os órgãos e entidades na adoção de práticas eficientes de gestão de pessoal. A Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 estabelece diretrizes específicas para

o DFT, como a definição de critérios para a alocação de servidores, processos de revisão das necessidades e mecanismos de monitoramento e avaliação. A portaria ressalta a importância de um planejamento estratégico integrado, alinhando as demandas de pessoal aos objetivos organizacionais e às políticas de gestão de desempenho. Além disso, a Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532, de 18 de julho de 2023, define orientações para o desenvolvimento de servidores do Poder Executivo Federal que atuam com o DFT, além de estabelecer procedimentos obrigatórios para a certificação das unidades responsáveis.

Nesse contexto, diante dos desafios relacionados à redistribuição da força de trabalho no setor público, o antigo Ministério da Economia, atualmente Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), apresentou uma nova ferramenta de gestão: o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), uma iniciativa inovadora na gestão de pessoas no serviço público. O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos convidou os órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) a participarem de uma oficina, inicialmente organizada pelo Ministério da Economia, com o objetivo de transferir o modelo referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho para os órgãos interessados. A iniciativa também incluiu o acesso ao Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), uma ferramenta de gestão com funcionalidades e benefícios disponíveis no portal do servidor do MGI, além da capacitação de gestores e multiplicadores para a utilização do modelo referencial.

Dentre os benefícios, os órgãos podem obter subsídios mais robustos para negociar a recomposição da força de trabalho; informações mais precisas para alocar pessoal de forma racional, otimizando o uso da força de trabalho; diagnóstico da gestão organizacional, por meio do painel de indicadores e das descrições das entregas de suas unidades; fortalecimento da unidade de gestão de pessoas, garantindo apoio institucional e da alta gestão para a implementação de suas ações; subsídios para a criação de uma cultura organizacional focada em entregas e resultados; suporte para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no órgão ou entidade; otimização de recursos através de ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores e; maior integração entre estratégia, estrutura, tecnologias e pessoal, com foco nos objetivos estratégicos².

² Informação retirada no site Dimensionamento da Força de Trabalho - Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho>. Acessado em: 1 set. 2024.

Ademais, os gestores terão uma perspectiva mais abrangente de suas equipes. Entre os resultados do DFT, encontram-se informações sobre tempo de serviço, nível de escolaridade, possibilidade de aposentadoria, afastamentos e outros elementos relacionados ao perfil dos colaboradores da unidade. Gráficos também são apresentados para ilustrar a distribuição dos esforços nas entregas e processos de trabalho, permitindo que o gestor avalie o desenvolvimento da equipe, aloque recursos, monitore e planeje as entregas com mais segurança³.

Outrossim, o DFT pode trazer benefícios aos servidores, como o mapeamento das entregas, que tende a ser útil na elaboração de planos de teletrabalho e na identificação das áreas onde estão concentrados os esforços. Essa prática pode possibilitar a avaliação de ajustes na rotina de trabalho, contribuindo para o aumento da produtividade e para a redução de desgastes decorrentes de atividades pouco eficazes. Ademais, o DFT pode favorecer a melhoria do ambiente de trabalho, ao buscar o equilíbrio entre as necessidades dos servidores e o atendimento às demandas organizacionais. Um exemplo dessa aplicação é a gestão de férias e afastamentos para capacitação: ao conhecer os períodos de maior demanda, a gestão pode reorganizar a equipe e administrar os afastamentos previstos, minimizando o risco de sobrecarga de trabalho em períodos críticos⁴.

2.4.1 Modelo Referencial Teórico de Dimensionamento da Força de Trabalho

Preliminarmente, o modelo referencial, seja oriundo de empresas públicas ou privadas, requer cautela para evitar simplificações e distorções comuns na adoção de modelos gerencialistas. Esse modelo parte do princípio de que o DFT deve levar em conta tanto a produção quanto a capacidade produtiva das unidades organizacionais. Nesse aspecto, ele se assemelha a metodologias do setor privado, nas quais a mensuração de resultados, produção e entregas é feita de forma objetiva. À medida que os órgãos aderiram e identificam suas necessidades de pessoal com base em uma metodologia desenvolvida pelo antigo Ministério da Economia (atualmente Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos), surge a necessidade de critérios claros

³ Informação retirada no site Dimensionamento da Força de Trabalho - Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho>. Acesso em: 1 set. 2024

⁴ Informação retirada no site Dimensionamento da Força de Trabalho - Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho>. Acesso em: 1 set. 2024

e objetivos para autorizar novos concursos públicos, evitando que essas decisões sejam baseadas apenas nas demandas dos órgãos ou em pressões políticas de certos dirigentes (Santos, 2020).

A metodologia de referência foi elaborada e testada simultaneamente através de estudos e pesquisas com órgãos e entidades públicas, visando criar uma proposta que considerasse a realidade do setor público e a necessidade de oferecer serviços de qualidade. O modelo permite uma implementação rápida, sem a necessidade de mapeamento de processos, pois se baseia na identificação das entregas e nas principais etapas necessárias para sua execução.

Dessa forma, a metodologia reúne uma ampla gama de dados qualitativos e quantitativos, incluindo:⁵

- **Pessoas:** número ideal, tempo de serviço, idade, nível de escolaridade, afastamentos e vínculos funcionais.
- **Equipes:** horas trabalhadas, complexidade das entregas, distribuição de esforços por entregas e categorias de serviço, número de funções, rotatividade de pessoal, capacidade produtiva e resultados (número de entregas).

Com a previsão do DFT em legislação, em 2017 foi estabelecido o Termo de Execução Descentralizada (TED nº 17/2017) entre o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG) e a Universidade de Brasília (UnB), por intermédio da Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (Finatec). O objetivo era desenvolver uma metodologia automatizada e amplamente aplicável para o dimensionamento da força de trabalho na administração pública federal. Esse acordo tinha como finalidade criar um modelo de gestão de referência para o DFT, utilizando técnicas matemáticas e estatísticas avançadas, garantindo que a administração pública tivesse uma base sólida para suas estratégias de gestão de pessoas.⁶

A partir do TED, foi criado o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), que trouxe um valor significativo ao projeto, conferindo ao DFT maior escala, uniformidade e integridade. O Sisdip possibilitou a automatização e padronização das atividades de dimensionamento,

⁵ Informação retirada no *site* Dimensionamento da Força de Trabalho - Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho>.

Acesso em: 1 set. 2024

⁶ Informação retirada no *site* Dimensionamento da Força de Trabalho - Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho>.

Acesso em: 1 set. 2024.

assegurando consistência nos resultados e simplificando sua aplicação prática. Em 2021, houve um movimento estratégico para descentralizar a metodologia, com a implementação de projetos-piloto em várias unidades administrativas, testando e validando o modelo em diferentes contextos do setor público.

No Sisdip, todos os dados são inseridos pelos servidores ou importados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), conforme necessário, permitindo que sejam processados e resultem em um painel de indicadores do DFT. Esse painel apresenta, além da estimativa do número de pessoas necessárias para a execução das entregas da unidade, um perfil da equipe e das atividades realizadas⁷.

Essas iniciativas garantiram a eficácia e a aplicabilidade da metodologia, permitindo ajustes e melhorias contínuas. Dessa forma, o acordo não apenas promoveu a inovação na gestão de recursos humanos no governo federal, como também estabeleceu uma base para a profissionalização e racionalização da força de trabalho, ajudando a aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos⁸.

O modelo desenvolvido tem como objetivo definir o número ideal de pessoas necessárias para executar tarefas específicas, utilizando variáveis mensuráveis e concretas. De acordo com Serrano *et al.* (2018), dimensionar implica atribuir uma proporção adequada, o que envolve a análise de dados e a aplicação de modelos quantitativos para descrever, explicar e prever o número ideal de trabalhadores. O modelo considera variáveis como entregas, esforço, número de funcionários, carga horária, ausências, horas de capacitação e horas extras. Com base nesses elementos, é elaborada uma equação que relaciona as variáveis, garantindo que os resultados refletem a realidade da organização.

A adoção de modelos específicos para o setor público é essencial, levando em conta a particularidade e a complexidade das funções exercidas por essas instituições. A gestão pública abrange uma ampla variedade de responsabilidades e metas, o que torna o perfil profissional

⁷ Informação retirada no *site* Dimensionamento da Força de Trabalho - Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho>. Acesso em: 1 set. 2024.

⁸ Informação retirada no *site* Dimensionamento da Força de Trabalho - Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho>. Acesso em: 1 set. 2024.

exigido para essas atividades diferente do que se observa no setor privado (Isidro Filho; Serrano, 2016).

A meta de implementar um modelo de DFT que considere essas especificidades é assegurar que as políticas e práticas de gestão de pessoas sejam eficazes e alinhadas às demandas do setor público, requerendo abordagens que reflitam as sutilezas e particularidades desses contextos. Cardoso (2012) enfatiza que a gestão de recursos humanos na administração pública deve se ajustar às características desse setor, como a exigência de transparência, a observância de legislações específicas e a pressão por eficiência e qualidade nos serviços oferecidos à sociedade.

É evidente que modelos adaptados às exigências do setor público permitem a execução de estratégias eficientes, em consonância com as realidades operacionais e os objetivos institucionais das entidades governamentais. Freitas *et al.* (2021) apontam que a definição do tamanho da força de trabalho, uma ferramenta frequentemente utilizada no setor privado, exerce um papel fundamental no serviço público, contribuindo para evitar desperdícios nos gastos públicos e possibilitando a prestação de serviços de qualidade.

Ainda, a metodologia estabelece diretrizes e procedimentos para a aplicação de padrões e métricas que possam ser replicados em toda a administração pública federal, o que é essencial para garantir um caráter uniformizador entre as diferentes organizações. “Isso ajudará nos diagnósticos e avaliações do órgão central do Sipec em relação às políticas de gestão de pessoas”.⁹

O modelo de DFT é aplicado ao nível de equipes e não deve ser interpretado como uma ferramenta para medir ou avaliar o desempenho individual dos colaboradores. De fato, a avaliação de desempenho é um processo que possui suas próprias regras e ferramentas. Portanto, o dimensionamento não deve ser realizado com a intenção de analisar a produtividade individual ou identificar quem trabalha mais ou menos dentro das equipes. É importante ressaltar que o nível de esforço pode variar entre as pessoas, dependendo da maturidade, experiência e conhecimento. Assim, o gestor pode reconhecer se é necessário implementar ações de treinamento ou disseminação de conhecimentos, por exemplo.

⁹ Informação retirada no site Dimensionamento da Força de Trabalho - Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho>. Acesso em: 1 set. 2024.

Portanto, a adoção de um modelo referencial de DFT, criado em colaboração entre o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e a Universidade de Brasília, emerge como uma inovação para a racionalização e otimização dos recursos humanos no setor público. Esse modelo pretende assegurar que a força de trabalho esteja em sintonia com os objetivos institucionais e as expectativas da sociedade, promovendo uma administração mais eficiente e eficaz.

3 METODOLOGIA

Apresenta-se, neste capítulo, a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, assim como: tipo de pesquisa; caracterização das organizações; participantes da pesquisa; instrumentos de coleta de dados; procedimentos de coleta de dados e análise das informações.

Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, conforme Creswell (2010), cujo objetivo foi analisar os processos relacionados às diretrizes propostas pelo MGI, órgão normativo responsável pela implementação da ferramenta de gestão do DFT nos órgãos da Administração Pública Federal. Sob a perspectiva construtivista apresentada por Creswell (2010), a pesquisa buscou compreender o significado do fenômeno a partir das percepções dos participantes. Para atingir os objetivos específicos, este estudo utilizou um arcabouço metodológico que abrange:

3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa que, segundo Creswell (2010, p. 26), constitui um “meio para explorar e compreender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social”. O processo investigativo envolveu questões e procedimentos definidos a partir dos dados coletados, em geral, no ambiente do participante, neste caso, o MGI. A análise foi conduzida de forma indutiva, partindo de aspectos específicos até alcançar temas mais amplos, com interpretações realizadas pela pesquisadora acerca do significado dos dados (Creswell, 2010). Essa abordagem possibilitou a exploração de aspectos pouco conhecidos ou não mensuráveis, relacionados às diretrizes propostas pelo MGI para a implementação do dimensionamento da força de trabalho nos órgãos da Administração Pública.

A natureza descritiva se justificou, uma vez que “apresenta um relato de um fenômeno social, abrangendo aspectos como sua configuração, estrutura, atividades, transformações ao longo do tempo e interações com outros fenômenos” (Godoy, 2006, p. 124). O caráter exploratório da pesquisa também se alinhou ao estudo proposto, dado que é necessário investigar a concepção, a normatização, o desenvolvimento e implementação do DFT na administração pública, sendo que o tema em questão é um fenômeno ainda pouco explorado, conforme abordado por Creswell (2010).

Nesse contexto, foi proposta a implementação do DFT no MIDR, com base nas diretrizes estabelecidas pelo MGI.

Outrossim, o objeto da investigação deste estudo analisou as diretrizes propostas pelo MGI, órgão normativo, para implementação da ferramenta de gestão do DFT nos órgãos da administração pública federal. No primeiro momento, foi investigado a normatização do DFT, em profundidade, conduzida pelo MGI, e a partir das interpretações desse processo investigativo, previu-se depreender as recomendações para o MIDR.

Assim, a pesquisa no MGI teve como objetivos específicos: descrever o processo de concepção do DFT na administração pública federal tendo por base a Portaria MP nº 477, de 27 de dezembro de 2017; descrever o processo de normatização do DFT quanto à adesão dos órgãos da administração pública federal; identificar os fatores facilitadores e os dificultadores do DFT em relação às diretrizes do MGI e; propor recomendações ao MIDR no que se refere à concepção e à execução do DFT do MGI.

Destarte, a pesquisa foi desenvolvida no âmbito do MGI, seguindo uma abordagem qualitativa e utilizando como técnica de coleta de dados a pesquisa documental (Marconi; Lakatos, 2017) e entrevistas semiestruturadas individuais, com categorias de análise definidas a posteriori (Bardin, 2016). Para o processamento das informações, empregou-se a análise de conteúdo, conforme os pressupostos de Bardin (2016). Essa combinação de levantamento bibliográfico e documental com entrevistas possibilitou uma descrição aprofundada do objeto de estudo, proporcionando uma compreensão mais detalhada sobre o processo de concepção, desenvolvimento normativo e implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na Administração Pública Federal.

3.2 Caracterização das Organizações

3.2.1 Caracterização da Organização Pesquisada - Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) criado em 2023, tem como atribuição estabelecer as diretrizes, normas e procedimentos voltados à gestão administrativa, à política de gestão de pessoas, liderança e desenvolvimento de competências transversais; à

transformação digital, governança e compartilhamento de dados; à administração do patrimônio imobiliário da União, entre outras competências voltadas para uma maior eficiência, eficácia e efetividade do serviço público federal, instituído pelo Decreto nº 11.345, de 1º de janeiro de 2023.¹⁰

Com a publicação da Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022, pelo então Ministério da Economia, o governo federal propôs diretrizes para a implementação do dimensionamento da força de trabalho em órgãos e entidades da administração pública, buscando aprimorar a gestão no serviço público, aumentar a transparência e garantir que os recursos humanos sejam alocados de maneira otimizada e alinhada aos objetivos estratégicos do governo alinhada à metodologia desenvolvida pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), que inclui o modelo referencial de DFT e o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip).

A escolha do estudo no MGI justifica-se por diferentes fatores. Em primeiro lugar, a estrutura organizacional do Ministério apresenta semelhanças com a do MIDR, uma vez que ambos atuam em prol do interesse público, buscando aderir a inovações e a propostas de melhoria contínua voltadas à implementação de políticas, ao estabelecimento de estratégias e diretrizes e à aplicação dos recursos públicos. De acordo com informações disponíveis no site do MGI, o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) configura-se como um instrumento fidedigno que consolida dados gerenciais das unidades organizacionais. Nesse sentido, a implementação de um modelo referencial de DFT destaca-se como uma inovação que favorece a transparência e a racionalidade na alocação de pessoal, contribuindo para o aprimoramento do planejamento estratégico de recursos humanos. Por fim, a metodologia do “Modelo Referencial” encontra-se em processo de aplicação em diversos órgãos da administração pública, de forma uniforme e alinhada aos padrões estabelecidos pelo MGI.

Dessa forma, escolheu-se o MGI como unidade referência para esta pesquisa com base nesses três critérios: semelhança de estrutura organizacional com o MIDR e utilização da metodologia que será ampliada para os órgãos da administração pública federal.

¹⁰ Informação retirada no *site* oficial do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Disponível em: www.mgi.gov.br. Acesso em: 01 set. 2024.

3.2.2 Caracterização da Organização Receptora das Propostas - Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR)

Importante destacar um breve histórico em referência à formação da Pasta Ministerial. Anteriormente ao governo do Presidente Luís Inácio Lula da Silva, o Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional - MIDR era o Ministério do Desenvolvimento Regional - MDR, órgão da Administração Pública Federal direta, resultante da Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019, e oficializada pelo Decreto nº 9.666 de 2 de janeiro de 2019. O órgão em questão foi constituído pela união do Ministério da Integração Nacional (MI) com o Ministério das Cidades (MCid).

Ademais, compõe a administração pública brasileira desde os tempos de D. Pedro I quando a Pasta era a Secretaria de Estado dos Negócios do Império, sucedido pelo Ministério do Interior, depois recriado como Ministério da Integração Nacional até a denominação oficial corrente, cuja criação se deu em 29 de julho de 1999, através da medida provisória nº 1.911-8, convertida na lei nº 10.683/2003, e teve sua estrutura regimental aprovada pelo decreto nº 5.847 de 14 de julho de 2006. Em 1 de janeiro de 2019, o Ministério da Integração Nacional e o Ministério das Cidades foram fundidos e transformados em Ministério do Desenvolvimento Regional, sendo, assim, recriado em 1 de janeiro de 2023, como Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR).

O Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), criado pelo Decreto nº 11.347/2023 e atualmente estruturado pelo Decreto nº 12.504, de 12 de junho de 2025, é responsável pela formulação e execução das políticas de desenvolvimento regional, proteção e defesa civil, irrigação e ordenamento territorial. Compete-lhe definir diretrizes e prioridades para aplicação de recursos de fundos constitucionais e programas de financiamento, bem como estabelecer normas e efetivar repasses às entidades autorizadas. Além disso, o Ministério atua na concepção e implementação de planos, programas e projetos voltados ao desenvolvimento regional, à infraestrutura e segurança hídrica, à irrigação e à gestão de riscos e desastres.¹¹

¹¹ Informação retirada no *site* oficial do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional. Disponível em: www.midr.gov.br. Acesso em: 1 set. 2024.

3.3 Amostra de Documentos e Participantes da Pesquisa

A seleção dos participantes deve ser feita de forma intencional, conforme recomendado por Creswell (2010), garantindo que estejam diretamente envolvidos com o objeto de estudo: pesquisar as diretrizes estabelecidas pelo MGI para a implementação do dimensionamento da força de trabalho na administração pública. Assim, foram convidados para participar desta pesquisa gestores e servidores que acompanharam a implementação, bem como a concepção, normatização e desenvolvimento do DFT no contexto do MGI.

No MGI, foram selecionados seis servidores da Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoal (DEPRO), sendo quatro servidores da Coordenação-Geral de Planejamento da Força de Trabalho (CGFOR) da DEPRO, responsável por organizar e aprimorar a gestão da força de trabalho no órgão público, utilizando o DFT para calcular o quantitativo adequado de servidores em cada área e atividade, assegurando a alocação correta de perfis às funções demandadas, envolvidos desde a concepção, normatização, implementação e gestão do DFT na Administração Pública Federal. Ademais, dois servidores, atualmente lotados na Coordenação-Geral de Movimentação de Pessoal da DEPRO, foram selecionados para participar da pesquisa.

A seleção dos participantes seguiu o critério intencional, considerando a experiência direta e o envolvimento desses servidores nas etapas de concepção, normatização, implementação e gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na Administração Pública Federal. O número de seis entrevistas foi definido com base no princípio da suficiência teórica, conforme orienta Creswell (2014), uma vez que as informações obtidas foram consideradas adequadas e suficientes para compreender o fenômeno estudado, atendendo aos objetivos da pesquisa qualitativa, que prioriza a profundidade da análise em detrimento da representatividade numérica.

Os participantes ocupavam funções estratégicas na estrutura organizacional do MGI, em áreas de coordenação-geral e coordenação relacionadas ao dimensionamento, como também atuavam na área técnica, possuindo experiência desde a concepção até o desenvolvimento das políticas públicas e a aplicação do modelo referencial de dimensionamento. A seleção foi realizada em consulta prévia à Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoal (DEPRO) da Secretaria de Gestão de Pessoas, que indicou os servidores com maior engajamento e conhecimento técnico sobre o processo de implementação do DFT na Administração Pública Federal.

O Quadro 6, a seguir, apresenta os dados dos participantes da entrevista semiestruturada no MGI:

Quadro 6 - Participantes da pesquisa no MGI

Identificação da entrevista semiestrutura	Sexo	Faixa Etária	Escolaridade	Tipo de Formação	Tempo de Atuação com DFT
E1	Feminino (F)	41 a 50 anos	Mestrado	Ciências Políticas	Até 2 anos
E2	Masculino (M)	31 a 40 anos	Especialização	Administração	De 3 a 6 anos
E3	Feminino (F)	41 a 50 anos	Mestrado	Ciências Políticas	Até 2 anos
E4	Masculino (M)	31 a 40 anos	Mestrado	Administração	Mais de 15 anos
E5	Feminino (F)	41 a 50 anos	Mestrado	Letras	De 3 a 6 anos
E6	Masculino (M)	31 a 40 anos	Superior Completo	Administração	De 3 a 6 anos

Fonte: Elaborado pela autora

Destaca-se que a escolha intencional dos participantes assegurou a inclusão de profissionais com conhecimento aprofundado do processo de concepção e normatização do DFT, possibilitando, ainda, a obtenção de informações significativas das demandas institucionais, dos principais desafios e das perspectivas relacionadas ao DFT na Administração Pública Federal. Ademais, a variedade de funções e níveis hierárquicos contemplados pelos entrevistados favoreceu uma compreensão ampla e diversificada do fenômeno em estudo, ampliando a qualidade da análise e fortalecendo as recomendações derivadas da pesquisa.

3.4 Instrumentos de Coleta de Dados

Importa ressaltar duas técnicas de coleta de dados: a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. De acordo com Markoni e Lakatos (2017, p. 189), a pesquisa documental é caracterizada por "tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias, podendo estas ter sido produzidas no momento do fato ou posteriormente". O levantamento e a coleta de dados documentais foram realizados por meio de ferramentas como intranet, internet e consultas com gestores.

Para esta pesquisa, com o intuito de obter informações sobre o contexto do órgão envolvido, MGI, utilizou-se documentos públicos internos e externos como fontes de pesquisa documental, incluindo Leis Federais, Decretos, Portarias, Regimentos, Atos Administrativos, portais institucionais federais e e-mails institucionais, quando aplicável.

Por fim, o roteiro das entrevistas semiestruturada foi o instrumento aplicado nesta pesquisa. Conforme Bardin (2016), a entrevista semiestruturada permite obter falas relativamente espontâneas, visando compreender os significados que os entrevistados atribuem à situação em estudo, neste caso, a proposição das práticas e expectativas de implementação do DFT no MIDR, a partir das melhores práticas do MGI, identificados no item 3.3. O instrumento utilizado foi o roteiro de entrevista (Apêndice F e Apêndice G) composto por perguntas com o respectivo órgão, o qual foi elaborado com base nas proposições dos respectivos objetivos e os principais temas sobre o objeto investigado, no caso, o DFT no serviço público.

3.4.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental teve como propósito aprofundar o conhecimento sobre o MGI, desde a concepção, normatização, desenvolvimento, até a implementação do DFT na Administração Pública, por meio da análise de documentos internos e externos, como notas técnicas, relatórios, instruções, portarias, termos, legislações e informações disponibilizadas nos sites oficiais. Segundo Lakatos e Marconi (2017), esse tipo de pesquisa consiste na coleta de dados a partir de documentos, que podem ser escritos, como relatórios e estatísticas, ou visuais e físicos, como imagens, fotografias e objetos.

Para obter acesso a documentos de uso restrito, foram encaminhadas ao MGI e ao MIDR Cartas de Apresentação (Apêndices A e C) e Termos de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional (Apêndices B e D), solicitando autorização para a realização da pesquisa, em conformidade com os preceitos éticos indicados por Creswell (2010). No MGI, a autorização foi concedida pela Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoal (DEPRO), via e-mail institucional, garantindo acesso a documentos internos, bem como a servidores e gestores entrevistados. No MIDR, a permissão foi formalizada por meio do Processo SEI n.º 59000.011831/2023-54, possibilitando a coleta de dados documentais. Esses foram procedimentos da análise documental.

Em relação à amostra de documentos, no MGI, foram analisados documentos como Termo de Execução Descentralizada TED 17/2017, Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, Portaria MP nº 477, de 27 de dezembro de 2017, Site sougov, Acórdão TCU nº 2.212/2015, Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - (OCDE, 2010), Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 422/2022/ME, Portaria SEGDD nº 7.888, de 1º de setembro de 2022, Instrução Normativa nº 70, de 27 de setembro de 2022, Nota Técnica 39840/2024/MGI e Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532, de 18 de julho de 2023.

Enquanto no MIDR, foram analisados o Programa de Gestão de Desempenho, instituído pelo Decreto nº 11.072/2022 e regulamentado pelas Instruções Normativas nº 24/2023 e 52/2023, o qual foi implementado no MIDR por meio da Portaria nº 2.971, de 20 de setembro de 2023, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), as Diretrizes de Integridade e Qualidade de Vida no Trabalho.

Os documentos institucionais examinados na pesquisa encontram-se listados e descritos no Apêndice E, assegurando transparência metodológica e possibilitando a verificação das fontes consultadas.

3.4.2 Entrevistas

As entrevistas semiestruturadas tiveram como propósito descrever as percepções dos participantes acerca da concepção, do desenvolvimento e da implementação do DFT na Administração Pública. Para a condução, elaborou-se um roteiro específico (Apêndices F e G), orientando o diálogo entre a pesquisadora e os entrevistados de modo a garantir a abordagem dos objetivos específicos definidos em cada questão, em consonância com as recomendações de Franco (2012).

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, combinando levantamento bibliográfico, análise documental e entrevistas com servidores diretamente envolvidos na concepção, normatização, implementação e gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na Administração Pública Federal. Essa escolha metodológica está alinhada ao título do trabalho e ao problema de pesquisa, que busca compreender como o MGI conduziu os processos referentes às diretrizes propostas para implementação do DFT.

A análise documental possibilitou examinar formalmente normas e diretrizes emitidas pelo MGI; a revisão bibliográfica forneceu suporte teórico sobre gestão de pessoas e práticas de gestão pública; e as entrevistas com servidores-chave permitiram captar experiências e percepções práticas sobre a implementação do DFT. Dessa forma, a metodologia adotada garantiu uma compreensão aprofundada dos processos investigados, articulando teoria e prática e possibilitando a proposição de recomendações fundamentadas para a gestão da força de trabalho nos órgãos da Administração Pública Federal.

Para os entrevistados do MGI, o roteiro contemplou seis questões centrais, voltadas ao processo de concepção, de desenvolvimento e de implementação do modelo referencial de DFT. As perguntas abordaram, no primeiro questionamento, a origem da ideia e o desenvolvimento; o nível de aderência e efetividade do método proposto (incluindo laboratórios, indicadores, pesquisas aplicadas e grupos focais); os problemas enfrentados ao longo da concepção e as soluções adotadas; além dos ajustes necessários no decorrer do processo. Também foram explorados aspectos relacionados à estrutura da equipe envolvida, definição de responsabilidades e entregas, priorização do cronograma, das contribuições recebidas, das ações de capacitação e a metodologia utilizada. Assim, teve a pergunta central: Como foi motivada a concepção do DFT pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI?

O segundo questionamento buscou detalhar o processo de elaboração dos documentos orientadores do DFT, incluindo a metodologia aplicada nos órgãos da Administração Pública Federal. Foram abordados aspectos como a composição da equipe técnica; os papéis e atribuições do entrevistado e de outros membros (fixos ou ad hoc) no desenvolvimento da Portaria nº 7.888/2022; a interface e as tratativas com os demais atores envolvidos (unidades demandantes, alta administração, parceiros, entre outros); os objetivos pretendidos com a participação do entrevistado; bem como questões relacionadas ao cronograma, as contribuições, a capacitação e a metodologia. Dessa forma, foi realizada a seguinte pergunta: Como ocorreu o desenvolvimento do processo de normatização do DFT para a elaboração da Portaria nº 7.888/2022 e demais documentos requeridos?

A terceira pergunta buscou descrever como se deu o desenvolvimento da ferramenta DFT na Administração Pública Federal após a publicação da Portaria nº 7.888/2022, incluindo as informações prévias necessárias, como o mapeamento de processos, a caracterização da estrutura

organizacional, a identificação de postos de trabalho e a delimitação da demanda ou fluxo de atividades a serem atendidos. O questionamento também abrangeu: os diagnósticos e os relatórios elaborados ao longo da aplicação da ferramenta; os órgãos e entidades que aderiram ao DFT; as estratégias de comunicação e a sensibilização adotadas antes, durante e após sua implementação, com a publicação do ato normativo em 1º de setembro de 2022; os problemas enfrentados e as soluções aplicadas; os resultados alcançados e o cumprimento de objetivos estratégicos; além da identificação de lacunas para aprimoramento e estratégias de superação. Por fim, buscou-se caracterizar a fase de ajustes do ciclo de aplicação, considerando possíveis revisões de objetivos, premissas, fatores de risco e atividades, à luz das lições aprendidas e da avaliação do processo, em perspectiva de sustentabilidade e aprendizagem organizacional. Formulou-se, assim, a pergunta: Como ocorre o desenvolvimento da ferramenta DFT no âmbito da administração pública federal, após a publicação da Portaria nº 7.888/2022?

As perguntas 4, 5 e 6 tiveram como objetivo identificar os fatores facilitadores e dificultadores presentes ao longo da concepção e do desenvolvimento das diretrizes do DFT, além de oferecer espaço para que o entrevistado apresentasse outras informações relevantes relacionadas ao tema do estudo, havendo a seguir os seguintes questionamentos: O que você identificou como fator que dificultou/facilitou o processo de concepção e desenvolvimento do DFT em relação às diretrizes na administração pública (4 e 5) e se deseja acrescentar mais alguma informação (6).

As entrevistas foram organizadas com o apoio dos gestores das áreas responsáveis pelo DFT, vinculadas à Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoal do MGI. Ao todo, foram realizadas cinco entrevistas presenciais no próprio órgão e uma por videoconferência, pela Plataforma *Teams*, em razão da disponibilidade do participante. Antes de cada entrevista, procedeu-se à leitura e a explicação do roteiro, bem como a solicitação de autorização para gravação, destinada ao registro das informações, garantindo-se o sigilo e a confidencialidade das respostas.

Realizaram-se seis entrevistas, que totalizaram 5 horas e 46 minutos de gravação. Os áudios foram transcritos por meio do aplicativo *TurboScribe*, originando o material textual utilizado na análise. A duração média de cada entrevista foi de aproximadamente 57 minutos. Concluído o processo de transcrição, os arquivos de áudio foram excluídos, em conformidade com os critérios éticos estabelecidos para a pesquisa.

No MGI, foram entrevistados três gestores estratégicos vinculados à área de DFT e Movimentação de Pessoal. Esses profissionais exercem funções de liderança na Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoal e atuaram diretamente no planejamento, desenvolvimento e implementação do DFT na Administração Pública. A escolha desses entrevistados possibilitou a obtenção de informações consistentes sobre a concepção, desenvolvimento, normatização e implementação do DFT como modelo referencial para órgãos e entidades da administração pública. Ademais, foram entrevistados servidores da área técnica, envolvidos com o processo de concepção e desenvolvimento do DFT. A seguir, apresenta-se o Quadro 7, com o histórico das entrevistas realizadas no MGI:

Quadro 7 - Entrevistas realizadas no MGI

Participante	Data da Entrevista	Tempo de Gravação	Quantidade de Páginas Transcritas
E1	19/12/2024	01:10:44	28
E2	22/01/2025	01:09:31	27
E3	22/01/2025	00:53:48	21
E4	12/02/2025	01:04:22	23
E5	25/02/2025	00:52:14	17
E6	06/03/2025	00:36:02	15

Fonte: Elaborado pela autora

A definição do número de entrevistados orientou-se pelo critério de saturação teórica, conforme Minayo (2012), sendo finalizada quando as respostas passaram a se repetir, sem acrescentar elementos significativos à pesquisa. Durante as entrevistas, observou-se a recorrência de percepções semelhantes entre os participantes, o que confirmou padrões já identificados nas falas anteriores. Esse quadro de redundância demonstrou que o conteúdo coletado era suficiente para atender aos objetivos do estudo, garantindo profundidade analítica sem a necessidade de incluir novos entrevistados. Assim, a saturação assegurou a adequação do material transscrito das entrevistas, priorizando a qualidade e a riqueza das informações em detrimento do aumento do número de participantes.

3.5 Procedimentos de Coleta de Dados e Análise das Informações

A coleta de dados nesta pesquisa realizou-se por meio de dados primários, obtidos pelas entrevistas semiestruturadas no MGI, além de dados secundários provenientes de documentos dos órgãos públicos estudados.

Para a análise e interpretação das informações, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (2010, p. 40) como "um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens". O protocolo de Bardin (2010) foi aplicado aos dados obtidos por meio da pesquisa documental e das entrevistas semiestruturadas.

Os dados secundários foram coletados a partir de documentos institucionais relacionados ao dimensionamento da força de trabalho no MGI, após as devidas autorizações dos órgãos, conforme Apêndices A e B, considerando que algumas fontes podem não estar acessíveis ao público.

A análise das informações Bardin (2016) foi realizada por meio da pré-análise, que objetivam operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais para auxiliar a condução da análise de conteúdo. Na etapa da pré-análise, os materiais coletados foram organizados e submetidos a leituras exploratórias, com o objetivo de sistematizar ideias iniciais e definir categorias de análise, o que orientou a codificação e interpretação dos dados à luz do referencial teórico e dos documentos normativos sobre o DFT.

Em um segundo momento, os dados secundários foram analisados (Bardin, 2016) mediante leitura em profundidade, organização de conteúdo e interpretação das informações constantes nas leis, decretos, portarias, regimentos, portais institucionais, entre outras fontes disponibilizadas para análise documental. Inicialmente, realizou-se a leitura exploratória dos documentos relacionados ao DFT, com o objetivo de identificar elementos relevantes ao objeto da pesquisa. Em seguida, procedeu-se à organização do conteúdo, classificando os trechos conforme categorias e vinculadas ao referencial teórico. Posteriormente, realizou-se a interpretação crítica das informações, buscando compreender como os aspectos normativos e procedimentais registrados nos documentos dialogam com a concepção, o desenvolvimento e a implementação do DFT na Administração

Pública Federal. Esse percurso metodológico possibilitou não apenas a sistematização dos dados coletados, mas também a extração de inferências alinhadas ao objetivo da pesquisa.

Na sequência, a terceira e última etapa consistiu no tratamento dos resultados, em que os dados codificados foram organizados de forma a permitir uma análise detalhada e sistemática. Nessa fase, os dados foram tabulados e apresentados de maneira a facilitar sua identificação a partir de categorias a posteriori. Essas foram formuladas a partir das interpretações em profundidade dos conteúdos temáticos entre as entrevistas, documentos e a literatura pertinente.

O resultado dessas análises gerou nove categorias temáticas a posteriori, previamente definidas, que foram revisadas e ajustadas. Destaque que quatro dessas categorias integram o primeiro tópico, “Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal - Processo de Concepção”, e três categorias para a temática “Normatização do DFT, a partir da elaboração da Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022”, uma categoria para os “Fatores Facilitadores do DFT em relação às diretrizes do MGI” e, por fim, outra para os “Fatores Dificultadores do DFT em relação às diretrizes do MGI”, assegurando que todas as informações relevantes fossem capturadas e que os dados fossem interpretados em profundidade de forma clara e consistente o que apontou para inferências a partir de análise crítica e reflexiva, ou seja, achados quanto à formulação de recomendações práticas e aplicáveis ao DFT. Apresenta-se o Quadro 8 constando as categorias, consoante os tópicos apresentados:

Quadro 8 - Tópicos e Categorias elaboradas a partir da análise dos resultados

Tópico	Categorias
1. Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal - Processo de Concepção	1. Motivação e formação de equipe; 2. Metodologias participativas utilizadas na concepção do DFT; 3. Barreiras estruturais à implementação do modelo; 4. Estratégias de solução adotadas na concepção do DFT
2. Normatização do DFT, a partir da elaboração da Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022	1. Processo de formulação de normas para adoção do modelo de DFT; 2. Metodologia adotada para normatização do DFT; 3. Alinhamento da gestão de pessoas ao modelo Sipec e ao DFT.
3. Fatores Facilitadores do DFT em relação às diretrizes do MGI	1. Integração da gestão de pessoas às estratégias institucionais.
4. Fatores Dificultadores do DFT em relação às diretrizes do MGI	1. Barreiras à adoção do modelo referencial do DFT

Fonte: elaborado pela autora

A aplicação da análise de conteúdo Bardin (2010) nos documentos e entrevistas permitiu uma abordagem rigorosa e sistemática na análise das informações, garantindo objetividade e confiabilidade. Assim, essa técnica forneceu uma base sólida para a interpretação dos dados

coletados, possibilitando a elaboração de inferências fundamentadas e a formulação de recomendações práticas e aplicáveis.

As recomendações para a implementação do DFT no MIDR foram formuladas a partir da análise do contexto institucional, considerando as especificidades do Ministério e os aprendizados advindos da experiência do MGI. A integração entre entrevistas, documentos e referencial teórico configurou um processo de triangulação de métodos e fontes, estratégia que visa à confrontação e complementação de dados obtidos por diferentes meios, fortalecendo a validade interna e a credibilidade dos resultados (Denzin, 1989; Minayo, 2012).

A triangulação é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, por permitir uma compreensão mais abrangente e profunda do fenômeno estudado, ao integrar múltiplas perspectivas e reduzir vieses de interpretação. Esse procedimento possibilitou maior consistência às análises e fundamentou a proposição de um plano de ação voltado ao MIDR, com vistas a assegurar maior efetividade na aplicação do Dimensionamento da Força de Trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa realizada, considerando a análise das informações coletadas, nos temas Dimensionamento da Força de Trabalho, Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas. Na sequência, são expostos os dados da pesquisa, analisados à luz de procedimentos metodológicos científicos, notadamente a pesquisa documental e a realização de entrevistas, considerando os temas Dimensionamento da Força de Trabalho, Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas.

As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro previamente elaborado (Apêndices F e G), contemplando tópicos acerca do processo de desenvolvimento do Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública, desde a sua concepção, motivação, contexto institucional, planos e estratégias até a sua implementação, bem como a exposição de elementos que podem facilitar ou dificultar sua execução. Simultaneamente, foram examinados documentos estratégicos utilizando-se a metodologia de análise de conteúdo (Bardin, 2010; Franco, 2012), o que permitiu identificar aspectos que confirmam, complementam ou divergem das percepções expressas pelos entrevistados. Essa abordagem integrada proporcionou uma visão abrangente do fenômeno, contribuindo para o entendimento do Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública.

Dessa forma, o capítulo foi estruturado em cinco subcapítulos, a fim de organizar o conteúdo de maneira clara e alinhada aos objetivos desta pesquisa. O primeiro aborda o processo de concepção do Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal, tomando como referência a Portaria MP nº 477, de 27 de dezembro de 2017. O segundo apresenta o processo de desenvolvimento do DFT no MGI, na condição de órgão normativo. O terceiro e o quarto analisam os fatores que atuaram como facilitadores e aqueles que representaram obstáculos à implementação do DFT, à luz das diretrizes do MGI. Por fim, o quinto subcapítulo reúne propostas direcionadas ao MIDR, relacionadas à concepção e execução do DFT sob a perspectiva do MGI bem como a proposta de um plano de ação a ser implementado no MIDR.

Tendo em vista a natureza do Mestrado Profissional em Gestão Pública, esta última seção do capítulo busca não apenas a produção técnico-científica, mas também a geração de valor organizacional para o MIDR, por meio da proposição de iniciativas no processo de DFT que será

adotado naquela Pasta Ministerial. Tal proposta justifica-se pelo fato da pesquisadora ser servidora do órgão e, no momento, exercer a diretamente atribuições correlatas à temática em questão.

4.1 Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal - Processo de Concepção

O propósito desse tópico é apresentar a elaboração do processo de concepção do DFT na administração pública federal tendo por base a Portaria MP nº 477, de 27 de dezembro de 2017. Apresenta-se a seguir, as quatro categorias que foram estabelecidas em decorrência da análise do estudo: Motivação e formação de equipe; Metodologias participativas utilizadas na concepção do DFT; Barreiras estruturais à implementação do modelo e Estratégias de solução adotadas na concepção do DFT.

Preliminarmente, nesta pesquisa, utiliza-se as definições de concepção apresentada por Abbagnano (1998, p. 169), o qual indica “(assim como os equivalentes, percepção e imaginação) tanto o ato de conceber quanto o objeto concebido.” O termo *concepção* possui um significado abrangente e refere-se à capacidade, ação ou efeito de compreender ou perceber algo. Como exemplo, o modo individual de interpretar, de vivenciar ou de entender algo, assim como expressar uma opinião ou ideia, pode ser uma concepção adquirida ao longo de um processo.

Ademais, no roteiro de entrevista, foi formulada a seguinte pergunta: Como foi motivada a concepção do DFT pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI? Diante desse questionamento, o objetivo era descrever o processo de concepção, a partir da ideia, bem como o desenvolvimento de um modelo de gestão de referência DFT bem como detalhar, ao longo da concepção, quais foram as iniciativas quanto ao nível de aderência e assertividade do método que se propõe (laboratório, indicadores, pesquisa aplicada, grupo focal, indicadores, etc).

A partir desse questionamento, foram formuladas as seguintes categorias que serão discutidas nesse capítulo. A primeira, descrita no Quadro 9, trata da Motivação e formação de equipe.

Quadro 9 – Categoria: Motivação e formação de equipe.

a) <u>Motivação e formação de equipe</u>		
Definição: comprehende a origem do DFT, a definição dos objetivos iniciais, articulação multidisciplinar entre MPOG, UnB e Finatec.		
<p>Descrição do Conteúdo</p> <p>1. Uniformizar os dados, base em dados, dados para tomada de decisão, dados fidedignos, base em evidência;</p> <p>2. Tomada de decisão para os gestores, uniformizar a decisão;</p> <p>3. Referência para os órgãos; ferramenta de planejamento da força de trabalho, com medição mais objetiva, assertiva e instrumento técnico;</p> <p>4. Pedido com base em cargos vagos e orçamento, concurso público, orçamento restrito; criar vaga por força política, dados não ideais; sem critério técnico, sem objetivo;</p> <p>5. Dimensionamento se encaixa com a direção da diretoria; lado político, contrata uma metodologia, trata uma outra metodologia, agendas prioritárias, difícil comparação;</p> <p>6. Ciclo Laboral</p>	<p>Referencial Teórico</p> <p>- “Organizações adaptam-se para enfrentar desafios competitivos” (Gomathy, <i>et al.</i>, 2022)</p> <p>- “O DFT representa inovação na gestão estratégica pública.” (OIT, 2010; Ventin; Pereira; Moraes, 2019).</p> <p>- “Definir o número ideal de colaboradores melhora o atendimento e aprimora o planejamento e execução estratégica” (O’Brien-Pallas <i>et al.</i>, 2003; Serrano; Mendes; Abila, 2019).</p> <p>- “Análises de recursos humanos identificam tendências e subsidiam decisões estratégicas.” (Cho <i>et al.</i>, 2023)</p> <p>- “O DFT é uma iniciativa preventiva para identificar demandas de pessoal, alinhada aos objetivos estratégicos.” (Reis <i>et al.</i>, 2015; Cortês; Meneses, 2019).</p> <p>- “Gestão pública orientada por dados, avaliação contínua e experimentação.” (Baron; Haskins, 2011; Cairney, 2016).</p>	<p>Análise Documental</p> <p>TED 17/2017 (Doc 1)</p> <p>- “a concepção de um artefato teórico-metodológico a partir de evidências empíricas e da aplicação em uma situação real”;</p> <p>- “poderá subsidiar o processo decisório acerca da composição e recomposição do quadro de pessoal em toda administração pública federal”;</p> <p>- “é necessário que exista uma metodologia e que essa metodologia e verificação empírica sejam validadas e testadas em várias realidades do serviço público”;</p> <p>- “é de se notar que o projeto tem potencial para gerar economia de milhares de reais aos cofres públicos”;</p> <p>Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019 (Doc 2)</p> <p>Art. 2º, parágrafo § 1º, inciso III e IX:</p> <p>III – “aumento da eficiência, eficácia e efetividade do gasto público e da ação administrativa”;</p> <p>IX - desenvolvimento e implantação de soluções de inovação.</p> <p>Portaria MP nº 477, de 27 de dezembro de 2017 (Doc 3)</p> <p>- “dispõe sobre os critérios e procedimentos para priorização da implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec”.</p> <p>Acórdão TCU nº 2.212/2015 (Doc 4)</p> <p>- Objetivo: “Planejamento integrado para alocação eficiente e redução de custos tendo como destaque para a mitigação de sobrecargas e lacunas na alocação de servidores”.</p>
<p>E2: “mais ou menos em 2016, na época do Ministério do Planejamento, começou a buscar parceiros para desenvolver uma metodologia de comercialidade, que nesse momento a Coimbra está trabalhando. E aí fizeram a prova de conceitos, no ano de 2017, e foi escolhida a UnB para poder desenvolver, junto com o então Ministério do Planejamento, um modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho. Por que Referencial? A ideia é ter um modelo que pudesse, como órgão central, ter informações mais uniformes, uniformizar os dados, padronizar as coisas para poder facilitar a tomada de decisão por parte do órgão central. E também ter um modelo que fosse, vamos dizer assim, não único, em termos de se pretender a ser a única forma, mas de ser uma referência para os órgãos da administração pública federal e, principalmente, para os órgãos do Sipec (...) que motivou, o que se fala na época, (...) era ter, e tem sentido, ter, trabalhar necessidade pessoal com base em evidência, com base em</p>		

dados, existia, o pedido ainda existe, muito com base em cargos vagos e orçamento, o que é importante, mas não é suficiente, e aí era essa e tem um sistema”.

E4: “A gente cuida dentro das políticas, de movimentação de pessoal, as autorizações de concurso público, contratação temporária e o próprio planejamento da força de trabalho, onde o **dimensionamento se encaixa com a direção da diretoria**. A cada 31 de maio, os órgãos fazem a solicitação de **concurso público**. E como que, imagina assim, uma esfera de 200 órgãos, administração direta, pedindo concurso. Então, a gente sabe que **o orçamento é restrito** e a gente precisava ter um instrumento técnico para auxiliar essa **tomada de decisão dos gestores**. A gente sabe que **o instrumento técnico** é uma das fontes que ele vai **subsidiar**, no **próprio lado político**. Então, e, muitos dos **pedidos** que a gente tinha historicamente, ele **leva em consideração a quantidade de cargos vagos**. (...) Porque um órgão pode vir a ter novas competências, precisar de novas habilidades, enfim. E a gente se deparava com **pedidos muito simples**, com quantidade de cargos vagos, **sem muito critério técnico, sem muito critério objetivo**. Então, tinha essa necessidade de ter uma **fonte de dado fidedigna**. (...) os órgãos mandavam o seu modelo diferencial de funcionamento. E aí, naquele momento que a gente pega e consome essas informações, você **contrata uma metodologia, trata uma outra metodologia, tem as agendas prioritárias**, e isso também **fica difícil de comparação**. Mesmo no modelo, já é difícil de comparação, tem que ter esse cuidado, mas isso também foi um ponto de **a gente uniformizar a tomada de decisão**, que foi um ponto importante. Uma outra ideia nesse momento também, é que muitas das decisões, elas eram concentradas muito na Secretaria de Gestão de Pessoas, como a gente está hoje, na SGP. E naquele momento, tinha-se uma ideia também de a gente **compartilhar essa decisão com outras secretarias que eram estratégicas** (...) **não olhar só para o dado pessoal**

E5: “necessidade de ter **dados para tomada de decisão**. Na nossa diretoria, que concentra a área de **autorização de concursos**, contratações temporárias e tudo mais, existe uma demanda muito grande. Todo mundo pede concurso, todo mundo pede para **criar vaga**”. (...) e essas autorizações, elas sempre foram, historicamente, conduzidas **por força política** (...) quem é que teve concurso autorizado há mais tempo, quantos cargos vagos tem naquele órgão, e são dados não muito, **não são dados ideais**. (...) ações do TCU, (...) uma organização internacional, um relatório, acho que é do BID, também falando sobre a importância de se ter dimensionamento, de ter **ferramentas de planejamento da força de trabalho**, até numa visão mais ampla, nessa necessidade de todo **ciclo laboral** da pessoa, no serviço público, e falando da necessidade de se ter o dimensionamento.

E6: "careceu de uma **ferramenta** que pudesse fazer uma **medição mais objetiva**, de uma maneira mais assertiva, no caso, para ver quantas pessoas são necessárias”.

Fonte: Elaborado pela autora

Preliminarmente, a concepção e motivação inicial do modelo de Dimensionamento da Força de Trabalho consistiu no planejamento de como o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), atualmente Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), estruturaria um modelo referencial acessível aos órgãos da administração pública, voltado ao planejamento da força de trabalho. O objetivo era possibilitar o acesso mais eficiente às informações, viabilizando diagnósticos organizacionais das unidades e contribuindo, de forma abrangente, para a oferta de serviços públicos com maior qualidade, reduzindo o tempo e os custos para o cidadão¹². Considerando esse panorama, é importante apontar, com base na análise documental, que o

¹² Informação retirada no site Dimensionamento da Força de Trabalho - Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho>. Acesso em: 12 maio 2025

principal fator impulsionador desse processo foi o Termo de Execução Descentralizada (TED) nº 17/2017 (Doc. 1), cujo propósito era desenvolver um modelo de gestão referencial para o DFT, fundamentado em técnicas matemáticas e estatísticas avançadas, assegurando uma metodologia consistente, com uniformidade e integridade nas ações de dimensionamento da força de trabalho. Tal modelo alinha-se com o apontamento descrito por Cho *et al.* (2023) em que a utilização de análises de recursos humanos auxilia na detecção de padrões e de tendências que poderiam passar despercebidos, fornecendo informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas.

Assim, o TED nº 17/2017 (Doc 1) tinha como finalidade a elaboração de um instrumento teórico-metodológico baseado em evidências empíricas e testado em um contexto prático, com o intuito de subsidiar a tomada de decisões relacionadas à composição e recomposição do quadro de pessoal em toda a administração pública federal, o que se destaca na fala dos entrevistados E2, E4 e E5. Esse instrumento representa uma iniciativa do governo federal aportada à literatura científica, na qual o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é reconhecido como uma inovação na gestão estratégica das instituições públicas (OIT, 2010; Ventin; Pereira; Moraes, 2019) bem como caracteriza o modelo de gestão pública baseada em evidências cujas as decisões são orientadas por dados, com monitoramento contínuo, avaliação sistemática e testes experimentais para aprimorar políticas públicas (Baron; Haskins, 2011; Cairney, 2016). Além disso, está em conformidade com a análise documental do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019 (Doc. 2), especificamente no art. 2º, § 1º, inciso IX, que destaca o desenvolvimento e a implementação de soluções inovadoras.

No escopo do TED nº 17/2017 (Doc. 1), propõe-se uma metodologia que viabilize a realização de análises empíricas, passíveis de validação e de aplicação em distintos contextos da administração pública. Tal proposta está em consonância com os argumentos de Gomathy *et al.*, (2022), ao destacar a importância de as organizações se adaptarem em um cenário de crescente competitividade, desenvolvendo estratégias inovadoras para enfrentar desafios futuros. Essa perspectiva também é evidenciada nas entrevistas E2, E4, E5 e E6, que mencionam expressões como “necessidade de pessoal com base em evidência”, “medição mais objetiva”, “ferramentas de planejamento da força de trabalho” e “fonte de dado fidedigna”. Infere-se, portanto, que a metodologia delineada no âmbito do TED nº 17/2017 configura-se como um aprimoramento relevante na institucionalização de práticas orientadas por evidências na gestão pública, ao viabilizar análises empíricas estruturadas e passíveis de reprodução. Tal direcionamento ressalta a valorização de processos decisórios mais fundamentados e qualificados, favorecendo a capacidade

adaptativa das organizações diante de um contexto institucional marcado por elevada complexidade e competição. Isso porque, conforme destacam Gomathy *et al.*, (2022), as organizações adaptam-se continuamente para enfrentar desafios do ambiente competitivo. Além disso, as expressões mencionadas nas entrevistas reforçam a primazia do uso de dados confiáveis e de instrumentos técnicos no planejamento da força de trabalho, ratificando a necessidade de superação dos modelos convencionais em prol de estratégias mais consistentes e sustentáveis.

O TED nº 17/2017 (Doc. 1) destaca que o projeto DFT pode gerar significativa economia aos cofres públicos, em consonância com diretrizes estabelecidas no Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019 (Doc. 2), especificamente no art. 2º, § 1º, inciso III, que trata do aumento da eficiência, eficácia e efetividade do gasto público e da atuação administrativa. Nesse sentido, a fala das entrevistas E2 e E4 relatam um contexto marcado por limitações orçamentárias, solicitações de concursos públicos realizada pelos órgãos e pedidos de contratação fundamentados na simples contagem de cargos vagos. Sob essa perspectiva, o DFT emerge como uma estratégia preventiva voltada à identificação qualificada das necessidades de pessoal, abrangendo desde a previsão de aposentadorias e a capacitação de servidores até a requisição de novos concursos, em alinhamento com os objetivos estratégicos da administração pública (Reis *et al.*, 2015; Cortês; Meneses, 2019).

Assim, infere-se que a implementação do DFT objetiva superar modelos tradicionais e ineficazes, baseados na mera reposição de cargos vagos, promovendo, portanto, uma abordagem orientada por critérios técnicos e alinhada ao planejamento estratégico da gestão de pessoas. Ao alinhar às normativas que demandam maior eficiência, eficácia e efetividade na alocação dos recursos públicos, o DFT avança como um instrumento gerencial destinado à otimização da força de trabalho, à mitigação dos impactos decorrentes das restrições orçamentárias e ao aprimoramento dos processos decisórios, contribuindo para a sustentabilidade e a melhoria contínua da gestão pública.

Adicionalmente, destaca-se o Acórdão TCU nº 2.212/2015 (Doc. 4), por meio do qual o Tribunal de Contas da União orienta os órgãos da administração pública a promoverem o planejamento integrado, visando à alocação eficiente de servidores e à redução de custos, com ênfase na mitigação de sobrecargas e lacunas na distribuição da força de trabalho. Como exemplo de medida alinhada a essa diretriz, cita-se a edição da Portaria MP nº 477, de 27 de dezembro de 2017 (Doc. 3), que estabelece critérios e procedimentos para a priorização da implementação do

modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), como desdobramento das ações desenvolvidas no âmbito do TED nº 17/2017 (Doc. 1). Tais normativos estão em consonância com a premissa de que o DFT possibilita a definição do quantitativo ideal de servidores, contribuindo para a melhoria na qualidade do atendimento e para o atendimento efetivo das demandas da população. Além disso, reforçam o papel do DFT no aprimoramento do planejamento e na execução das estratégias organizacionais (O'Brien-Pallas *et al.*, 2003; Serrano; Mendes; Abila, 2019), sendo referido pelos entrevistados E4 e E5 como uma ferramenta estratégica de planejamento da força de trabalho, alinhada ao nível institucional das organizações.

Dessa forma, a categoria " Motivação e formação de equipe" revela um arcabouço estruturante que articula, de forma indissociável, a motivação inicial, a formação de equipes multidisciplinares e a participação ativa das instituições envolvidas, elementos que configuram a base necessária à construção do modelo. Assim a unidade de análise evidencia que a concepção do Dimensionamento da Força de Trabalho não se restringiu a uma solução instrumental, mas resultou de uma proposição metodológica alicerçada na combinação entre uma abordagem empírico-teórica e a orientação estratégica das decisões organizacionais. Sob essa perspectiva, o DFT emerge como um dispositivo de racionalização e de qualificação da gestão de pessoas, avançando como instrumento institucional apto a integrar evidências analíticas e fundamentos conceituais na formulação e execução de políticas públicas, com vistas à elevação da efetividade e da sustentabilidade das ações governamentais.

A seguir, elaborou-se o Quadro 10 que mostra a Categoria “Metodologias participativas utilizadas na concepção do DFT”.

Quadro 10 - Metodologias participativas utilizadas na concepção do DFT

b) <u>Metodologias participativas utilizadas na concepção do DFT</u>		
Definição: métodos colaborativos aplicados na formulação do DFT, o que requer papel das equipes envolvidas, entregas previstas e ações de capacitação para disseminação e aplicação da metodologia.		
Descrição do Conteúdo	Referencial Teórico	Análise Documental
1. Oficinas com os órgãos (qualitativa e quantitativa); TED objeto de criar o sistema e uma metodologia; Testar o método em diferentes cenários; metodologia validada; robustez e segurança; comparação de informações entre órgãos;	<p>- Freitas <i>et al.</i>, 2021, destacam a possibilidade de alinhar melhor as atividades da área com a distribuição dos recursos humanos.</p> <p>- O DFT busca reduzir custos e gerar economia por meio de</p>	<p>TED 17/2017 (Doc 1)</p> <p>- “o escopo do projeto prevê interação dialógica entre universidade e sociedade por meio do serviço público, impacto e transformação social, interdisciplinaridade e indissolubilidade entre ensino-pesquisa-extensão”.</p>

<p>desenvolvimento dos graus de maturidade do planejamento da força de trabalho; aperfeiçoamento contínuo do sistema.</p>	<p>uma nova forma de alocação de pessoal. (Santos, 1998; Oliveira <i>et al.</i>, 2007; Serrano <i>et al.</i>, 2018; Serrano; Mendes; Meneses, 2021).</p>	<p>- “desenvolvimento de uma metodologia, que diferentemente das existentes, pode ser aplicada não só nas áreas finalísticas como nas de suporte ou meio”;</p>
<p>2. Prospecção, parceiro mais adequado, disseminação; visão acadêmica; visão dos órgãos, sistema criado por servidor, sugestões dos órgãos setoriais; Participação do MPOG, UnB e Finatec; Interlocução com a ENAP; Em 2019: 7 pessoas do Ministério e equipe da UnB; em 2020: equipe reduzida da UnB no TED; equipe de 10 pessoas, posteriormente desligadas; aumento posterior da equipe; deixou de ser área formal, tornou-se divisão de projetos; Mudança de gestão em 2019 e reestruturação interna.</p>	<p>- O DFT avalia as unidades dos órgãos públicos para identificar falhas e oportunidades no uso do capital humano, visando melhorar os serviços e aumentar a eficácia das entregas. (Criado; Alcaide-Muñoz; Liarte, 2025).</p> <p>- Instituições públicas buscam soluções próprias para alcançar eficiência e eficácia, (Rahn; Weber, 2019), sem depender de modelos do setor privado.</p>	<p>- “é necessário que exista uma metodologia com verificação empírica, seja validada e testada em várias realidades do serviço público”;</p> <p>- “o dimensionamento da força de trabalho é capaz de agregar significativo valor na identificação de gargalos de produção”.</p> <p>- “O dimensionamento trata de definir o esforço necessário para realização de determinado trabalho, sem que sobre ou falte capacidade. Muitos métodos utilizados não reconhecem as características específicas dos serviços e dos servidores públicos”.</p>
<p>3. Publicação de 6 livros (2 com a equipe anterior); documentos produzidos: termos de compromisso, relatórios; capítulo sobre aplicações do DFT; banco único das entregas; site institucional e sistema em produção; alteração da portaria: vedação de contratação sem diretriz central; portaria como referência metodológica nacional.</p>	<p>- Modelo de gestão democrática e participativa que estimule a integração dos servidores e fortaleça a oferta de serviços públicos eficientes e alinhados às demandas sociais (Leal <i>et al.</i>, 2022).</p>	<p>Portaria MP nº 477, de 27 de dezembro de 2017 (Doc 3)</p> <p>- Parágrafo único. “A utilização do modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho ocorrerá mediante:</p> <p>I - customização, quando se tratar de projeto de caracterização a ser desenvolvido em unidades organizacionais cuja natureza física e intelectual do trabalho não tenha sido tipificada no modelo referencial; ou</p> <p>II - institucionalização, quando se tratar de aplicação de modelos já customizados”;</p> <p>- Art. 5º “Fica vedada a realização de despesa para contratação, prorrogação ou substituição contratual relativas a dimensionamento da força de trabalho que não seja decorrente da aplicação da metodologia disponibilizada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão”.</p>
<p>4. Economia significativa de recursos; entregas além do previsto; otimização dos trabalhos; dificuldade com dados em planilha; confiabilidade; proibição de gastar recursos próprios com DFT sem diretriz; TED como instrumento de apoio à decisão dos secretários; processo da administração pública; segurança metodológica para adoção em qualquer órgão.</p>		<p>Site sougov (Doc 5)</p> <p>- Termo 17/2017 - A finalidade deste acordo consistia em desenvolver um método automatizado e de ampla aplicação para o Dimensionamento da Força de Trabalho na administração pública federal, com base nas informações disponibilizadas na plataforma digital gov.br, que promove a interação entre os cidadãos e o governo federal do Brasil.”</p> <p>- o DFT possibilita, por meio do modelo referencial, apresentar um painel de resultados com a estimativa da quantidade ideal de pessoas, além de outras informações, como o perfil da equipe (idade, tempo de serviço, gênero, escolaridade, abono de permanência), rotatividade de pessoal, complexidade das entregas e as que mais</p>

<p>5. Métodos de multiplicador; pontos focais nos órgãos; apropriação e transferência de conhecimento; autonomia para replicar internamente o DFT; treinamentos para gestão de pessoas; comunicação com os órgãos; desenvolvimento contínuo e replicabilidade.</p>		<p>demandaram esforços, as ausências e seus impactos na produtividade, entre outros indicadores que, analisados de forma sistemica, permitem uma visão gerencialista da organização. Assim, o DFT revela o encadeamento de ações integradas que levam ao conhecimento da unidade, identificação das suas entregas, mensuração do número de entregas concluídas, em determinado período, e diversos outros aspectos úteis aos gestores e servidores da unidade.</p>
<p>E2: “tipo uma prospecção, trabalhar qual parceiro seria mais adequado. Na época, a UnB, pelo que eles falam, que se mostrou o parceiro mais adequado, porque eles já tinham algumas experiências. Eles começaram em 2014, por aí, no Ministério da Saúde. Então, a UNB tinha um TED com o Ministério da Saúde, começaram o trabalho lá. Foi algo que a UnB, bem, não chegou a ter, me parece, tanta efetividade, mas eu acho que foi importante pra eles aproveitarem essa experiência. Foi que eles vieram com uma visão acadêmica, e a gente veio com uma visão um pouco mais dos órgãos mesmo, e aí, isso é algo que eu sempre trago. Na medida que a gente foi desenvolvendo o sistema, em produção, a gente foi disseminando isso pros órgãos, a gente procurou, dentro do círculo, absorver aquilo que eles davam de sugestão. É um sistema criado servidor por servidor. E várias das sugestões que os órgãos setoriais deram, a gente procurou. Então, teve uma evolução razoável nesse período. (...) E aí esse TED durou até quase o final da vigência. A vigência dele era de novembro de 2017 até novembro de 2022, foi finalizada em julho de 2022, mas com o cumprimento integral do objeto (...) começo de 2020, o TED estava num momento que estava bem devagar. (...) Em 2018, foi feito um trabalho de fazer alguns órgãos pilotos da administração pública federal em planilha, depois foi desenvolvido um programa, (...) na versão desenvolvimento, em 2018, 2019, em abril de 2020, ele entrou em produção. E aí, o TED tinha como objeto criar o sistema e uma metodologia. Isso foi cumprido, e depois, com a entrega do sistema em produção, foi feito um aditivo no TED para fazer esse piloto com 18 órgãos na administração pública federal. Acabou que desses 18, a gente fez 23 durante a vigência do TED, que findou antes do prazo, com uma economia de recursos grande e entregou mais do que estava previsto. (...) Nesse contexto, no finalzinho de 2017, novembro de por aí, foi firmado o TED e na sequência foi publicada a portaria 477, até assim, em consonância com o TED, e aí ela trazia algumas coisas, entre elas, por exemplo, proibição dos órgãos da administração pública federal de gastar recursos próprios com o modelo de dimensionamento da força de trabalho, até porque a ideia é que esse modelo atendesse a administração pública federal. (...) O TED foi finalizado em julho de 2022, e em setembro de 2022, 16 de setembro, foi publicada a portaria. Então, qual que era o contexto? O contexto de finalização do TED, então finalizando aquilo lá como um projeto, aquilo virando, de fato, um processo de administração pública, e a portaria do órgão central falando, agora, então, atualizando aquela portaria 477. (...) começou a ser trabalhado uma estrutura. Então, a nossa coordenação geral, a coordenação geral de planejamento da força de trabalho, ela foi criada de março pra abril de 2022. Então, nesse contexto, finalização do TED com a UnB, criação de uma estrutura, e aí vem a portaria, que é a portaria vigente, atualizando o DFT, já no contexto que a gente ia tocar isso como órgão central, sem o apoio da UnB, após a finalização do TED. (...) Primeiro, a portaria 477 mais ou menos junto com o TED, após a finalização do TED e o cumprimento do objeto, e mais ou menos ali, ou com essa finalização, criação de uma estrutura formal no MGI, e depois disso, uma atualização da portaria. Até o TED, a gente fez 23 órgãos, e a gente tinha uma forma de disseminar o que a gente fazia. Entrava numa coordenação geral, normalmente a gestão de pessoas, porque tem uma deles, é muito grande a temática, e uma outra coordenação geral. (...) até o final de 2023, a gente conseguiu disseminar o DFT para 100 órgãos. (...) quando eu cheguei, o projeto estava quase morto, e aí tinha uma equipe de 7 pessoas, em algum momento, em 2019. Aqui do Ministério, e aí tinha 7 pessoas do Ministério e mais a equipe do UnB. Isso começou a minguar, a área meio que morreu. Mas, dizem que tinha uma equipe de 7 pessoas, essa equipe acabou, e aí o projeto que estava meio que morto, veio duas pessoas, uma em junho de 2019, outra em julho, e eu fui o terceiro, e acabei chegando em fevereiro de 2020. E aí a gente ficou com uma equipe bem reduzida, de 3 pessoas, por um período de junho, meados de 2019, basicamente até 2021, eram 3 e 4, até abril de 2020 eram só 3, em abril de 2021 veio uma quarta, em 2021 a gente foi estruturando, e aí quando criou a coordenação geral, a gente já tinha 6, 7 pessoas, e aí com a adição da coordenação geral, a gente foi estruturando, e aí foi crescendo de 7 para hoje ter mais ou menos umas 11 pessoas. (...) Então a gente foi fazer muita coisa que era a obrigação deles, e via isso como algo salutar, porque eles iam sair. E a gente via que a outra equipe até portava mais no começo do TED, ficava um pouco mais passivo, mas o que foi feito? Foram trabalhados, se não me engano, 8 ou 9 órgãos, algumas áreas desses órgãos, fazendo o dimensionamento por meio de planilha. E aí tem alguns achados, tal, assim,</p>		

o TED, ele também durante a emergência da construção desse modelo referencial, ele estava prestando a **publicação de 6 livros**, que foram publicados. E desses 6, a **equipe anterior trabalhou em 2**. (...) a gente trabalhou junto com a UnB na publicação dos livros, inclusive escrevendo os livros juntos, né, que era algo que a equipe anterior não fazia, e a gente também se propôs a fazer, e trabalhou nisso junto com a UnB. (...) tinha um plano de trabalho e a ideia era essa, inicialmente. **Criar um modelo diferencial e um sistema**. Isso foi criado bem antes de terminar o TED e aí a gente fez um ativo no TED pra fazer a disseminação dos oito órgãos. Porque a ideia era criar um **banco de entregas da administração pública federal**. Então a gente catalogava as entregas da área de gestão de pessoas e da área de TI. Depois uma outra área de gestão de pessoas, da gestão de contratos. (...) com o tempo, era ter um banco de entregas da administração pública federal pra quando os órgãos fossem fazer o dimensionamento, já contar com esse banco de entregas. Porque o modelo é baseado nas entregas. (...) na capacitação, a gente tinha muita **interlocução com a ENAP**. Aí como que a gente fazia? A gente fazia oficinas, até hoje é assim.

Fazia **oficinas com os órgãos** pra poder dar a capacitação. Normalmente eram oito semanas. Sendo que quatro semanas pra gente fazer, **qualitativa**, que é definir as entregas. E quatro semanas pra fazer **quantitativa**, que é levantar os quantitativos e trabalhar no sistema. Isso era feito pela UnB com a gente. Só que a gente começou em duplas. Então, eu era o ponto focal da ENAP, junto com uma pesquisadora de lá, mais cima. E aí, a gente ia fazendo isso. Acabou com o tempo, a gente começou a fazer o que era pra UnB. A gente começou a tocar as oficinas. E foi importante pra gente se **apropriar do conhecimento**. Então, o processo todo depende **dessa troca de conhecimento**. **Métodos de multiplicador**. É uma metodologia melhor”.

E4: “a **Diretoria se apropria** também **da metodologia**, a gente faz um caso concreto aqui dentro do próprio... Na época era o Ministério da Economia, uma diretoria de gestão de pessoas, exatamente. Era uma diretoria com quase 300 pessoas. (...) Pra gente testar o caso concreto ali da metodologia, né? E aí a gente testou a metodologia, né? Também nesse momento a gente aproveitou para **aperfeiçoar o sistema**. (...) A gente estava com essa fila dos órgãos pedindo. O **sistema** nesse momento ainda não estava **em produção**. (...) a gente precisa de ter o sistema em produção, virou uma prioridade, assim. Então esse caso concreto mesmo da DGP, que é a diretoria de gestão de pessoas aqui do Ministério da Economia. A gente fez o caso concreto, testou, conseguiu ao final dele tanto validar a metodologia quanto conseguir colocar uma versão em produção do sistema. **Validar essa metodologia que estava em teste com a UnB**. (...) Com o **TED**. Uma **tomada de decisão**. Nós fizemos uma tomada de decisão **para subsidiar... os secretários** daquele momento. Já tinha tido um dispêndio financeiro. Então a gente vai testar a metodologia no caso concreto. Então a gente aplica ali. É a primeira vez que essa equipe. Estava aplicando metodologia de ponta a ponta. E com o uso do sistema. (...) Era basicamente **tratado em planilha**. Também se dificultava muito. Então uma das decisões foi sistema e produção. Pra gente ter escapamento e **confiabilidade**. E também **otimizar os nossos trabalhos**. E aí a gente foi lá na DGP. Consegue validar. Os **resultados foram extremamente positivos**. (...) Toda vez que a gente entrava em algum órgão a gente firmava um **termo de compromisso**, né? E ao final a gente entregava um **relatório** também, né? Então o termo de compromisso para, de alguma maneira, a gente estava num TED. Com objeto próprio, desenvolvimento da metodologia, né? Então até para a aprovação documental isso era importante, né? E a gente tentava amarrar que o órgão desse continuidade a ideia. (...) A gente **capacitar a gestão de pessoas** empoderado, né? E ela ter **autonomia para conduzir internamente**, né? Então isso também a gente tentava amarrar nesse termo de compromisso. (...) Basicamente, a **equipe** naquele momento tinha, vou colocar onde eu tenho essa exatidão, mas aproximadamente **10 pessoas**, né? E, **basicamente, todas as pessoas saem do projeto**, assim, né?” (...) a diretora na época, me convida para assumir o projeto. (...) a gente **deixou de ser uma área formal dentro da diretoria**, e passou a ser uma **divisão de projetos**. (...) E chega uma outra diretora, né? Com a **mudança de gestão em 2019**. Foi bom, por um lado, porque já tinha um **conhecimento de dimensionamento da força de trabalho** também **externo**, né? Com uma **outra metodologia**. Era muito mais um **caráter** até **qualitativo**, as experiências que tinha, mas acho que foi fundamental, assim, de **validar a metodologia**. E dar a segurança para a gestão daquele momento de seguir com o projeto. (...) A nossa **equipe era pequena**. (...) Acho que um ponto importante é dizer também que nesse momento, a **própria equipe da UnB do TED, diminuiu de maneira significativa**. Mas os times, assim, que eram mais de 20 pessoas e a gente fica ali com menos de 10 pessoas, 7, 8 pessoas da UnB. As pessoas-chaves da UnB ficaram os professores, principalmente. (...) A equipe de TED talvez tenha ficado 3 pessoas e mais duas ou três da equipe da coleta, da parte qualitativa. Ou seja, reduziu bastante mesmo também a equipe da UnB. (...) A gente fez uma **mudança do plano de trabalho** também. A gente **ampliou os órgãos**. Então a gente ampliou o TED. (...) **Testar o método em diferentes cenários**. Buscou órgãos maiores, órgãos menores, hospitais, agências, universidades. Buscou diversificar da melhor maneira possível. **Órgãos com mais maturidade de gestão, órgãos com menos maturidade de gestão**. (...) Justamente pra estressar a **metodologia** e ver se ela seria **aplicável em diferentes contextos**. Construir um **banco único**, assim, de **contemplar** basicamente as **entregas**, divergência, para testar também a

metodologia. (...) E aí a gente já foi fazendo a **transferência de conhecimento**. Acho que a nossa equipe também já absorveu bem esse conhecimento. Então, a gente tinha a equipe da UnB que fazia as coletas, a parte qualitativa nos órgãos, mas a gente também já tinha a nossa própria equipe já realizando. (...) Eu comentei também, né, a gente rodou diferentes contextos, a gente teve essa diretoria, a gente pensou, vamos testar em diferentes cenários, vamos ver onde ela se aplica e onde ela não se aplica, né, então isso foi uma preocupação nossa desde o início, assim, né.”

E5: "projeto em andamento, já em desenvolvimento, e mostrando inclusive o **desenvolvimento dos graus de maturidade** desse **quesito de planejamento de força de trabalho**, já com o resultado do dimensionamento, mesmo daquela fase inicial ainda. (...) Era em **nível de projeto**, e se fazia então a testagem da metodologia na forma de **experiência piloto com órgãos**, e aí tinha toda uma metodologia para selecionar qual órgão que ia ser atendido, porque como os órgãos já estavam sendo pressionados por dimensionamento, porque assim como os órgãos de controle vinham para cá, questionar". (...) Em relação à regulamentação, de ter um mecanismo de **expansão da metodologia para um número maior de órgãos**, porque a experiência piloto, ela ia testando para ver qual ajuste precisava ser feito. (...) vamos **selecionar órgãos diferentes para testar em ambientes diferentes** dessa metodologia, poder **comparar** como ela funciona, para ter um **maior número de informações**. Tem mais **robustez** também. Exatamente, para que a parte do momento que a gente dissesse, agora pode expandir, a gente teria mais **segurança** para dizer, ela pode ser **aplicada em qualquer órgão**, porque ela contempla um maior número de realidades, porque cada órgão se sente especial. (...) Então, justamente para contemplar essas diferenças, a metodologia foi sendo testada por um bom tempo.

Pela parte normativa, que foi a **alteração da portaria** que falava de DFT no serviço público, porque a gente tinha lá uma portaria antes que falava assim, existe o dimensionamento, mas **ninguém pode gastar dinheiro contratando dimensionamento na administração pública**, até que, na época era Ministério do Planejamento, depois virou Economia, **até que o órgão central dê a metodologia referencial**. Então, a gente sabia que tinha essa metodologia referencial, mas ela não tinha chegado ainda para ninguém. Que era a portaria 477. Isso, aí essa portaria foi até revogada com a entrada da 7888. (...) **capacitação** a gente alcançaria todo mundo que quisesse fazer e ao mesmo tempo estaria dando **autonomia** para eles para **replicarem internamente**. Seriam **multiplicadores**. Como multiplicadores, já que todo mundo poderia se matricular a fazer, mas eles poderiam ter **estratégias internas**. (...) Formamos multiplicadores e tudo, e começamos a **divulgar** isso intensamente nos **órgãos**, usamos o Conecta Gente, começamos a **intensificar** essa **comunicação** com os órgãos e continuamos **atendendo** os órgãos também, **individualmente**. Continuamos com a nossa equipe aqui também. A **equipe aumentou** um pouquinho depois vieram outras pessoas. Nós criamos assim, pelo menos tentamos criar uma estratégia de atingimento dos órgãos, **convencimento**. Criamos o **site** também. Todos **publicados os livros**. (...) A equipe, quando tinha um livro, era comum também a equipe escrever o capítulo do livro. No sexto livro, tem um **capítulo** que a nossa equipe escreveu justamente sobre as **aplicações do dimensionamento** e tudo. Então, foi mais ou menos isso. A maior inovação foi o fato de a gente ter a metodologia para disponibilizar para todo mundo que quisesse. Então, se na 477 era uma portaria de vedação, na verdade o conteúdo dela era esse. Era vedar que os órgãos contratasse dimensionamentos. E aguardasse a metodologia referencial. Já a 7888, ela mudou completamente o mundo. Ela disse que agora tem a metodologia referencial.”

E6: "era mais um **projeto piloto** (...) **capacitar** algumas unidades dentro do órgão de forma que irá ter **pontos focais**. Então, a gente fazia um projeto piloto aqui de uns dois meses e meio para três, do qual a gente contava até com a ajuda da UnB também, onde alguns mestrandos ajudavam na construção dessas oficinas, onde a gente ia mostrando como é que funcionava primeiro uma descrição da área, depois a gente ensinava como que fazia a quantificação e dentro do sistema. Então, inicialmente era mais nesse modelo de ir aos poucos ali, tentando capacitar poucas unidades dentro do órgão, mas que aquelas unidades se tornassem **multiplicadores**". (...) atuava também um pouco com a questão do sistema. (...) a parte do desenvolvimento, então, **desenvolvimento contínuo**.”

Fonte: Elaborado pela autora

Na categoria “Metodologias participativas utilizadas na concepção do DFT”, na subcategoria metodologias, observa-se que o objetivo expresso no TED nº 17/2017 (Doc. 1) é “o desenvolvimento de uma metodologia, que, diferentemente das existentes, pode ser aplicada não

só nas áreas finalísticas como também nas áreas de suporte ou meio, com verificação empírica, validada e testada em várias realidades do serviço público”. Esse propósito está alinhado com os relatos dos entrevistados E2, E4 e E5, os quais afirmam que o TED possibilitou a criação de um sistema e de uma metodologia passível de ser testada em diferentes contextos, com validade, robustez e segurança. Destacam ainda a possibilidade de comparar informações entre órgãos, desenvolver graus de maturidade do planejamento da força de trabalho e promover o aperfeiçoamento contínuo do sistema. Desse modo, a adoção de uma metodologia avaliada em múltiplos cenários reforça os achados da literatura, ao evidenciar seu potencial para identificar falhas e oportunidades na gestão do capital humano, contribuindo para a melhoria dos serviços e para o aumento da eficácia nas entregas à população. (Criado; Alcaide-Muñoz; Liarte, 2025).

Neste caso, a partir da análise do TED nº 17/2017 (Doc.1) e das contribuições dos entrevistados, E2, E4 e E5, é possível inferir que a concepção do DFT na administração pública federal foi guiada por uma proposta metodológica diferenciada, voltada à construção de um modelo adaptável, testado em campo e aplicável a múltiplos contextos organizacionais. Tal abordagem demonstra uma intenção clara de assegurar consistência, confiabilidade e versatilidade à metodologia, viabilizando não apenas a uniformização de práticas entre diferentes órgãos, mas também a identificação de fragilidades.

Adicionalmente, na subcategoria “definição das entregas e contribuições”, o TED nº 17/2017 (Doc. 1) ressalta que o Dimensionamento da Força de Trabalho tem como objetivo definir o esforço necessário para a realização de determinada atividade, evitando tanto a escassez quanto o excesso de capacidade instalada. O documento critica os métodos tradicionalmente utilizados por não considerarem as especificidades dos serviços públicos e o perfil dos servidores. Destarte, observa-se que a concepção do DFT foi guiada por uma proposta de racionalização da força de trabalho, com o objetivo de ajustar a capacidade instalada às reais demandas dos órgãos públicos. O TED nº 17/2017 (Doc. 1) aponta a superação de modelos tradicionais que não consideram as especificidades do setor público, defendendo uma metodologia capaz de dimensionar adequadamente o esforço necessário para a realização das atividades. Essa concepção vai ao encontro da literatura (Freitas *et al.*, 2021), que destaca a importância do alinhamento entre as atividades organizacionais e a distribuição eficiente dos recursos humanos. Os entrevistados E2 e E4 confirmam essa percepção como “economia significativa de recursos”; “entregas além do previsto”; “otimização dos trabalhos”. Assim, depreende-se que o modelo adotado no DFT buscou

atender a uma necessidade real da administração pública: equilibrar qualidade dos serviços e uso racional da força de trabalho.

Na subcategoria “papel da equipe”, o TED nº 17/2017 propõe uma abordagem colaborativa, baseada na integração entre universidade e sociedade, mediada pelo serviço público. Tal concepção valoriza o impacto social, a interdisciplinaridade e a articulação entre ensino, pesquisa e extensão, ampliando o escopo da metodologia para além da técnica. As falas dos entrevistados E2, E4 e E5 reforçam essa abordagem, ao mencionarem a participação ativa de diferentes instituições (MPOG; UnB; Finatec; ENAP) e a incorporação de contribuições oriundas de múltiplas visões – acadêmica, prática e institucional. Essa lógica participativa está em consonância com a perspectiva defendida por pesquisadores como Leal *et al.*, (2022), que ressaltam a importância da construção de um novo modelo de gestão no setor público, fundamentado na democracia organizacional e na participação ativa dos servidores. Tal modelo busca promover maior integração entre os atores institucionais, fortalecendo o sentimento de pertencimento e estimulando o comprometimento coletivo com a entrega de serviços públicos mais eficazes e sintonizados com as demandas da sociedade. Infere-se, portanto, que o desenvolvimento do DFT resultou de um processo coletivo, caracterizado pela construção conjunta do conhecimento e pela mobilização de expertises diversas, conferindo maior legitimidade e aplicabilidade à metodologia formulada.

Ademais, a análise documental também inclui a Portaria MP nº 477, de 27 de dezembro de 2017 (Doc. 3), a qual estabelece a utilização do modelo referencial de gestão do DFT, com base em sua customização e institucionalização nos órgãos da Administração Pública Federal. A norma ainda determina a vedação de despesas orçamentárias com iniciativas de dimensionamento que não estejam em conformidade com a metodologia oficialmente disponibilizada pelo então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG). Essa diretriz é confirmada nos relatos dos entrevistados E2 e E5, que mencionam expressões como “proibição de gastar recursos próprios com DFT sem diretriz”, “portaria como referência metodológica nacional”, “TED como instrumento de apoio à decisão dos secretários”, “processo da administração pública” e “segurança metodológica para adoção em qualquer órgão”, evidenciando o processo de institucionalização da ferramenta no contexto da administração pública federal.

Essa formalização metodológica, além de garantir padronização e legitimidade, também se alinha à literatura, que aponta que a adoção de modelos estruturados de gestão de pessoas pode

resultar em redução de custos e aumento dos resultados organizacionais (Goulart Júnior, *et. al.*, 2014), fortalecendo a eficiência administrativa e a sustentabilidade na utilização dos recursos públicos. Sendo assim, pode-se inferir que a Portaria MP nº 477/2017 constituiu um marco regulatório relevante para a institucionalização do Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal. A exigência do uso de uma metodologia unificada, somada à proibição de despesas fora dos parâmetros estabelecidos, atribui à ferramenta um papel normativo e diretrivo, assegurando maior consistência, controle e efetividade em sua implementação. A consonância entre os relatos dos entrevistados e os dispositivos legais evidencia que o DFT foi não apenas regulamentado, mas também incorporado como instrumento estratégico de suporte à tomada de decisão e otimização de recursos humanos. A adoção formal do DFT contribui para fortalecer a eficiência administrativa, racionalizar gastos públicos e elevar o desempenho institucional, em sintonia com os princípios de economicidade e gestão orientada a resultados que norteiam a administração pública atual.

A finalidade do TED nº 17/2017, conforme registrado no portal SouGov (Doc. 5), é desenvolver um método automatizado e de ampla aplicação para o Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal, utilizando dados disponíveis na plataforma gov.br. O modelo referencial permite gerar painéis de resultados com estimativas de quantitativo ideal de servidores, além de indicadores gerenciais como perfil da força de trabalho, rotatividade, complexidade das entregas, ausências e seus impactos na produtividade. Esses elementos oferecem aos gestores uma visão integrada da organização, permitindo a identificação de gargalos, o acompanhamento do desempenho das unidades e, consequentemente, a adoção de estratégias mais eficientes de alocação de pessoal, com foco em redução de custos e aumento da eficácia organizacional (Santos, 1998; Oliveira *et al.*, 2007; Serrano *et al.*, 2018; Serrano; Mendes; Meneses, 2021).

Esse propósito é reforçado na subcategoria "capacitação e contribuições", na qual os entrevistados E2, E4, E5 e E6 confirmam a realização de diversas entregas relevantes, como a publicação de seis livros, termos de compromisso, relatórios, capítulo sobre aplicações do DFT, banco único das entregas, site institucional e sistema em produção. Destacam-se também a economia significativa de recursos, a superação das metas iniciais e a otimização dos processos de trabalho, o que demonstra o desenvolvimento contínuo da ferramenta e sua capacidade de replicação em diferentes órgãos. Tais resultados estão em consonância com a literatura (Rahn;

Weber, 2019), que reconhece o esforço das instituições públicas em desenvolver soluções próprias, adequadas às suas realidades, visando eficiência e eficácia sem depender de modelos oriundos do setor privado.

Por conseguinte, a partir da análise dos documentos oficiais e dos relatos obtidos nas entrevistas, pode-se inferir que o Dimensionamento da Força de Trabalho, conforme desenvolvido no âmbito do TED nº 17/2017, representa uma iniciativa inovadora e compatível com as especificidades da Administração Pública Federal. A articulação entre recursos tecnológicos, bases de dados institucionais e indicadores de gestão fornece aos tomadores de decisão uma ferramenta sólida, voltada à alocação racional de pessoal e ao aprimoramento da performance organizacional. A efetivação de entregas como sistemas, relatórios técnicos e publicações especializadas, aliada aos ganhos identificados em termos de economicidade e eficiência operacional, reforça tanto a aplicabilidade quanto o potencial estratégico e de expansão do modelo. Dessa forma, o DFT afirma-se como uma solução pública original, eficaz e alinhada às demandas do setor governamental, sem se limitar à simples adaptação de modelos oriundos da iniciativa privada.

Apresenta-se, no Quadro 11, a categoria “Barreiras estruturais à implementação do modelo”.

Quadro 11 - Barreiras estruturais à implementação do modelo.

c) <u>Barreiras estruturais à implementação do modelo.</u>		
Descrição do Conteúdo	Referencial Teórico	Análise Documental
<p>-Competitividade das equipes; pessoas vão para outras oportunidades, outras não se identificam com as lideranças; sem transição com a equipe anterior; avaliação: continuidade ou não do projeto; pressão dos órgãos externos; teste sistêmico, com pouca gente para a equipe; correntes contrárias;</p> <p>- Academia junto com a gestão; política de longo prazo; melhorar as nossas decisões; instrumento</p>	<p>- A cada mudança de gestor, alteram-se as crenças e os processos, o que cria uma descontinuidade que dificulta a implementação de uma gestão estratégica de pessoas (Leal <i>et al.</i>, 2022);</p> <p>- Atuar com equipe reduzida pode prejudicar a qualidade, causar perdas financeiras e comprometer a efetividade do serviço público. Parte superior do formulário. Parte inferior do formulário (Oliveira <i>et al.</i>, 2018 <i>apud</i> Rocha <i>et al.</i>, 2023).</p>	<p>TED 17/2017 (Doc 1)</p> <p>- “Tendo como cenário escassos referenciais empírico-teóricos acerca do tema e a diversidade organizacional”;</p> <p>- “Muitas das abordagens utilizadas por vezes desconsideram premissas básicas científicas e/ou matemáticas tornando os resultados um tanto distantes da realidade”.</p> <p>Relatório OCDE (2010) (Doc 6)</p> <p>- Aponta que, embora o Brasil disponha de dados detalhados sobre custos e quantidade de pessoal, essas</p>

<p>de gestão e de planejamento; resiliência;</p> <p>- Incremento de informações; maior inovação: metodologia para disponibilizar para todo mundo; vedar que os órgãos contratassem dimensionamentos.</p>	<p>- O planejamento da força de trabalho permite identificar as necessidades atuais e futuras de recursos humanos, considerando quantidade, composição e perfil de competências, e define estratégias e ações essenciais para atender a essas demandas. (Reis <i>et al.</i>, 2015; Cortês; Meneses, 2019).</p>	<p>informações ainda são pouco utilizadas para embasar decisões estratégicas, mantendo o tema força de trabalho em uma agenda pouco estratégica na administração pública.</p>
<p>Registros</p>		
<p>E4: “alguns pontos fortes, fracos, essa competitividade das equipes foi um ponto ruim. (...) Uma das dificuldades foi justamente a gente pegou ali uma troca de governo em 2019, por razões diversas, algumas pessoas vão para outras oportunidades, outras não se identificam com as lideranças que vieram (...) essa foi uma das dificuldades, a gente não sequer teve um dia de transição com a equipe anterior, assim, uma das minhas dificuldades que a gente teve no projeto, né? E aí, a gente começa a reforçar a equipe. (...) Nesse momento inicial, eu acho totalmente legítimo, mesmo assim, a gestão entra, ela vai priorizar aquilo que é da agenda ali, e está tudo certo, né? Não tem nenhum problema, né? Mas a gente fica um tempo ali nessa avaliação. (...) Então, a gente não sabia, ao certo também, se a gente teria continuidade do projeto ou não, né? Então, a gente viveu esse momento ali do projeto. (...) ... A gente tinha a portaria 477, que impedia dos órgãos de contratar o modelo. (...) Os órgãos falavam assim, ó, a gente quer o modelo diferencial, né? Então a gente tinha... E a gente estava nessa definição se a gente continuaria ou não, né? (...) Pressão dos órgãos externos. Porque não podia contratar. (...) Teste sistêmico, com pouca gente para a equipe. (...) muito árduo, ... No caso aqui, a gente tem a academia. Junto com a gestão aqui, né? Os dois trabalham juntos, né? Política de longo prazo. (...) Esses frutos ainda são bom. A gente tinha muita ideia também, assim, tinha esse contexto nosso, de melhorar as nossas decisões. (...) Mas a gente vendia muito mais como instrumento de gestão e de planejamento dos órgãos. Ou seja, dependente dele vir aqui pedir um concurso público, ele poderia fazer uso dessa metodologia e desse sistema. Quando eu falei de incremento de informações, a gente traz dados de afastamento, de absenteísmo, de idade, são coisas que a gente foi complementando.”</p>		
<p>E5: “maior inovação foi o fato de a gente ter a metodologia para disponibilizar para todo mundo que quisesse. Então, se na 477 era uma portaria de vedação, na verdade o conteúdo dela era esse. Era vedar que os órgãos contratassem dimensionamentos. E aguardasse a metodologia referencial.”</p>		
<p>E6: “E foi crescendo aos poucos. (...) Fazer crescer mesmo, acho que tivemos muita resiliência até, de algumas correntes contrárias.”</p>		

Fonte: Elaborado pela autora

Durante a concepção do Dimensionamento da Força de Trabalho, diversas barreiras estruturais e institucionais à implementação do modelo foram identificadas, conforme relatado pelos entrevistados E4, E5 e E6, como a alta rotatividade das equipes, a ausência de transição entre gestões, limitações orçamentárias, as pressões externas e as resistências institucionais. Essas percepções convergem com a análise de Leal *et al.* (2022), ao apontarem que a troca de gestores frequentemente implica em mudanças de crenças e práticas administrativas, o que culminou descontinuidade e dificulta a consolidação de uma gestão estratégica de pessoas. Ainda, atuar com equipe reduzida pode prejudicar a qualidade, causar perdas financeiras e comprometer a efetividade do serviço público (Oliveira *et al.*, 2018 *apud* Rocha *et al.*, 2023).

Tal perspectiva também é confirmada pela análise documental do relatório da OCDE (2010), (Doc 6) que reconhece a existência de dados detalhados sobre custos e força de trabalho no Brasil, mas ressalta sua subutilização no processo decisório, mantendo o tema fora da agenda estratégica da administração pública. Nesse sentido, depreende-se que a implementação do DFT enfrentou entraves estruturais e institucionais que comprometeram sua continuidade e efetividade. A descontinuidade provocada por mudanças frequentes de liderança, aliada à falta de articulação entre equipes e à ausência de uma cultura de planejamento estratégico, fragiliza a capacidade do órgão em consolidar políticas de gestão de pessoas sustentáveis. Soma-se a isso o fato de que, embora o Governo disponha de informações robustas sobre a força de trabalho, essas ainda não são plenamente utilizadas como subsídio à tomada de decisão, o que reforça a distância entre a produção de dados e sua aplicação estratégica na administração pública. Esse contexto evidencia a necessidade de institucionalizar mecanismos que assegurem a permanência e o uso efetivo do DFT, independentemente das mudanças de governo ou gestão.

As dificuldades relatadas pelos entrevistados E4, E5 e E6 exigiram resiliência e capacidade de adaptação por parte das equipes envolvidas na concepção do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), o que resultou em importantes aprendizados. Entre quais, destaca-se a valorização da integração entre o conhecimento acadêmico e a gestão pública, a adoção de uma perspectiva de longo prazo e o avanço do DFT como instrumento estratégico de apoio à tomada de decisão. Os relatos também indicam que a experiência acumulada permitiu ajustes relevantes no modelo, como a melhoria no uso de dados, a ampliação da aplicabilidade da metodologia e sua normatização, garantindo maior padronização e confiabilidade no processo. Complementarmente, a análise documental do TED nº 17/2017 (Doc. 1) evidencia críticas às abordagens tradicionais que ignoram premissas científicas e matemáticas básicas, gerando diagnósticos desalinhados com a realidade organizacional, além de apontar a escassez de referenciais teórico-empíricos adequados ao contexto da administração pública brasileira.

Nesse sentido, reforça-se a importância do planejamento da força de trabalho como um processo essencial para identificar necessidades atuais e futuras de pessoal, considerando quantitativos, perfis e competências, e orientando estratégias e ações que contribuam para uma gestão mais eficiente e alinhada aos objetivos institucionais (Reis *et al.*, 2015; Cortês; Meneses, 2019). Depreende-se que a concepção do Dimensionamento da Força de Trabalho, apesar de enfrentada por obstáculos relevantes, favoreceu o aprimoramento da gestão pública ao impulsionar

uma aproximação efetiva entre o conhecimento acadêmico e a prática institucional, além de proporcionar uma visão mais sistematizada das demandas organizacionais. A superação desses entraves resultou no fortalecimento de uma metodologia mais consistente, adaptável e compatível com as especificidades da administração pública, tornando o DFT como uma ferramenta estratégica. Ademais, as limitações apontadas quanto às metodologias convencionais e à escassez de referenciais teóricos aplicáveis reforçam a necessidade de desenvolver abordagens baseadas em evidências e rigor científico. Assim, o planejamento da força de trabalho assume um papel central, não apenas como instrumento técnico-operacional, mas como elemento estruturante da capacidade de gestão do Estado, contribuindo para decisões mais eficazes, sustentáveis e alinhadas aos objetivos institucionais.

Em sequência, segue o Quadro 12 que apresenta a categoria “Estratégias de solução adotadas na concepção do DFT”.

Quadro 12 - Categoria Estratégias de solução adotadas na concepção do DFT

d) <u>Estratégias de solução adotadas na concepção do DFT</u>		
Definição: conjunto de iniciativas técnicas e organizacionais aplicadas na concepção do DFT, alinhadas às necessidades da Administração Pública Federal.		
Descrição do Conteúdo - Olhar de forma incremental; desenvolvimento dos painéis dos dashboards; olhar mais amplo para além do dimensionamento; cadeia de valor, dados funcionais, dados cadastrais; Macroentrega, entregas; Processo construído e aperfeiçoado dentro da metodologia.	Referencial Teórico - Inovação para promover transparência e eficiência no uso de pessoal e no planejamento de recursos humanos. (Schikmann, 2010; Demo; Fogaça; Costa, 2018). - Promoção da inovação e experimentação no setor público para soluções criativas em problemas complexos. (Olsson; Folke; Berkes; 2004; Allan; Stankey, 2009). - O DFT se destaca como uma inovação na gestão estratégica das instituições públicas (OIT, 2010; Ventin; Pereira; Moraes, 2019). - Contribui para que a administração pública seja mais eficiente e eficaz na adaptação aos novos desafios, garantindo a prestação de um serviço público digno à sociedade (Bastos; Loreto, 2023).	Análise Documental TED 17/2017 (Doc 1) - “culminou na elaboração de um mecanismo otimizado referente ao desenvolvimento de uma metodologia, que diferentemente das existentes, pode ser aplicada não só nas áreas finalísticas como nas de suporte ou meio”; Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019 (Doc 2) - art. 20, parágrafo único, inciso IV: geração, adaptação e difusão de tecnologias de inovação; Art. 2º, parágrafo § 1º, inciso IX: IX - desenvolvimento e implantação de soluções de inovação.
Registros E4: " Então foi o momento que a equipe adquiriu o conhecimento e começou a ter um pouco mais de segurança em relação à metodologia, né? E a gente começou a olhar de forma incremental , assim, né? Pra, principalmente, desenvolvimento ali dos painéis dos dashboards , né? (...) Com um olhar também mais amplo para além do dimensionamento . Por exemplo, a gente tenta, começa a trazer cadeia de valor, começa a trazer dados		

funcionais, dados cadastrais. Isso porque a gente sempre defendeu esse técnico o quantitativo. (...) a gente tem dentro da metodologia, o que a gente chama de banco de entregas, né? É... A gente também procurou rodar na época que seria a **macroentrega**, como se a gente pensasse macroentregas, **entregas** assim de processo e tal. (...) a gente já ter um banco de entregas, pelo menos pra cada... Cada processo, cada macroprocesso. (...) a DGP, a gente não tinha demanda reprimida. (...) O que **foi construído e foi aperfeiçoado dentro da metodologia**, gente já estava entregando, se não me engano, eram 18 órgãos que a gente tinha acordado com a UnB.”

Fonte: Elaborado pela autora

Na categoria “Estratégias de solução adotadas na concepção do DFT”, verifica-se que o TED nº 17/2017 (Doc. 1) apresenta a criação de uma metodologia aprimorada de outra experiência, com aplicabilidade tanto nas áreas finalísticas quanto nas áreas meio da Administração Pública Federal. Trata-se de um avanço frente aos modelos tradicionais, ao ampliar o alcance e a flexibilidade da ferramenta. Tal orientação está em consonância com o relato do entrevistado E4, que ressalta a adoção de uma perspectiva “incremental e ampliada”, indo além do mero dimensionamento, com a incorporação de recursos como painéis interativos (*dashboards*), análise de dados funcionais e cadastrais, definição de macroentregas e aprimoramento contínuo da metodologia adotada. Além disso, a proposta encontra respaldo legal no Decreto nº 9.739/2019 (Doc. 2), em especial nos dispositivos que tratam do estímulo à geração e disseminação de soluções tecnológicas e inovadoras no setor público. Essa diretriz dialoga com a proposta do DFT, que se insere em uma agenda voltada à inovação pública, buscando alternativas criativas e eficazes para lidar com a complexidade dos problemas administrativos.

Nessa sequência, o referencial teórico também reforça essa perspectiva, ao destacar que a promoção de inovação e experimentação (Olsson; Folke; Berkes; 2004; Allan; Stankey, 2009) é fundamental para aumentar a transparência, melhorar a eficiência e assegurar o uso racional dos recursos humanos (Bastos; Loreto, 2023), contribuindo igualmente para o aprimoramento do planejamento estratégico de pessoal (Schikmann; 2010, Demo; Fogaça; Costa, 2018). Diante disso, o DFT se afirma como uma iniciativa inovadora no campo da gestão estratégica de pessoas (OIT, 2010; Ventin; Pereira; Moraes, 2019), contribuindo para mudanças organizacionais estruturantes e sustentáveis no âmbito da administração pública.

A partir da integração entre os registros documentais, as evidências empíricas e os referenciais teóricos, infere-se que o Dimensionamento da Força de Trabalho, conforme estruturado no TED nº 17/2017, configura-se como uma solução inovadora e alinhada às necessidades da Administração Pública Federal. A aplicabilidade em diferentes áreas

institucionais, aliada ao uso de tecnologias de apoio e a uma lógica de melhoria contínua, representa um progresso relevante frente aos métodos convencionais. A articulação entre diretrizes legais e práticas observadas na implementação evidencia um comprometimento institucional com a adoção de modelos de gestão mais modernos, adaptáveis e orientados por dados. Desse modo, o DFT avançou como um recurso estratégico para a modernização da administração pública, contribuindo para decisões mais qualificadas, melhor distribuição da força de trabalho e planejamento mais eficaz em médio e longo prazo.

4.2 Normatização do DFT, a partir da Elaboração da Portaria SEDGG/ME Nº 7.888/2022

O propósito desse tópico é apresentar a elaboração do processo de normatização do DFT na administração pública federal tendo por base a Portaria SEDGG/ME nº 7.888 de 1º de setembro de 2022. A seguir, expõem-se as três categorias que foram estabelecidas para análise do estudo: Processo de formulação de normas para adoção do modelo de DFT; Metodologia adotada para normatização do DFT e; Alinhamento da gestão de pessoas ao modelo Sipec e ao DFT.

Inicialmente, neste estudo, adota-se a definição de normatização como um conjunto de ações sistemáticas voltadas à elaboração, à aplicação, à revisão e a atualização de normas, com o objetivo de uniformizar procedimentos, garantir coerência nas práticas institucionais, fortalecer a segurança jurídica e orientar a atuação administrativa com base em diretrizes previamente definidas. De acordo com Di Pietro (2022), o processo normativo na Administração Pública funciona como um instrumento de regulação interna e externa, destinado a organizar o funcionamento dos serviços públicos e a conduzir o comportamento de servidores e usuários. Complementarmente, o Decreto nº 10.139/2019 destaca que a racionalização e padronização normativa são essenciais para assegurar segurança jurídica, clareza e efetividade na produção de atos administrativos. Nesse sentido, para viabilizar a implementação de uma política pública consistente, propõe-se a estruturação do processo de normatização do Dimensionamento da Força de Trabalho nos órgãos da Administração Pública Federal, tendo como base a Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022.

Ademais, no roteiro de entrevista, foi formulado o seguinte questionamento: Como ocorreu o desenvolvimento do processo de normatização do DFT para a elaboração da Portaria nº 7.888/2022?

Diante dessa indagação, o objetivo era descrever o processo de desenvolvimento dos documentos norteadores do DFT, incluindo a metodologia para a aplicação nos órgãos da administração pública federal bem como ocorre o processo de desenvolvimento da ferramenta DFT no âmbito da administração pública federal, após a publicação da Portaria nº 7.888/2022.

Dessa forma, apresenta-se a primeira categoria formulada no Quadro 13: Processo de formulação de normas para adoção do modelo de DFT.

Quadro 13 - Categoria: Processo de formulação de normas para adoção do modelo de DFT

a) Processo de formulação de normas para adoção do modelo de DFT		
Definição: processo de criação e formulação de normas que amparam a adoção do modelo de DFT na Administração Pública Federal.		
Descrição do Conteúdo	Referencial Teórico	Análise Documental
1. Equipe: uma coordenação geral, duas coordenações e duas divisões; 5 pessoas, 4 pesquisadores, 5 servidores, equipe ad hoc, troca de governo;	- “Operar com equipe insuficiente compromete a qualidade, gera prejuízos e prejudica a efetividade dos serviços públicos. (Oliveira <i>et al.</i> , 2018 <i>apud</i> Rocha <i>et al.</i> , 2023).”	Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc 7)
2. Atribuições conforme habilidade, confiava na capacidade técnica, ouvir vivências, compartilhada;	- “A avaliação e o planejamento da força de trabalho devem levar em conta as variáveis que afetam a gestão de pessoas” (Reis <i>et al.</i> , 2015).	- “Art. 1º: estabelece orientações quanto aos procedimentos a serem observados para transferência, institucionalização e replicação do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec)”;
3. Estratégia de monitoramento dos órgãos, proposta de apresentação às instâncias superiores, normativo alinhado aos cursos;	- “O objetivo é determinar o número de pessoas necessário para executar um conjunto específico de atividades em um órgão.” (Serrano <i>et al.</i> , 2018; Rocha <i>et al.</i> , 2023)	“Art. 2º, inciso I - DFT: instrumento de gestão de pessoas que visa a estimar o quantitativo ideal de pessoas para realizar um conjunto de entregas com foco em resultado, considerando o contexto e as características da força de trabalho”;
4. Portaria, periodicidade, decisão de institucionalizar, mudança na estrutura com o fim do TED;	- “No contexto do planejamento da força de trabalho, o DFT representa a definição do tamanho adequado das equipes” (Li; Chen; Cai, 2007; Dickinson; Sullivan; Head, 2015; Cunha <i>et al.</i> , 2018; Freitas; Serrano; Ferreira, 2021).	“Art. 5º, inciso II - aprimorar o planejamento e a gestão da força de trabalho por meio de dados, informações, indicadores e entregas com seus respectivos esforços;
5. Sistema: ponto de controle, manutenção, desenvolvimento, dados dos	- “aperfeiçoamento contínuo dos servidores e a satisfação da	“Art. 5º, inciso IV - fornecer informação qualificada para a tomada de decisão relativa à alocação de pessoal;
		“Art. 5º, inciso VII - contribuir para o diagnóstico organizacional e a melhoria de processos; e
		“Art. 5º, inciso VIII - contribuir para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.
		Instrução Normativa nº 70, de 27 de setembro de 2022 (Doc 8)

<p>servidores, atualizações a partir de feedbacks dos órgãos, documentação robusta;</p> <p>6. Apoio da autogestão (na teoria, mas não na prática), atrapalha a continuidade, falta de engajamento, convencimento, diálogo com diferentes autores;</p> <p>7. DFT na rotina de concurso, interlocução entre área de concurso e planejamento da força de trabalho, DFT no órgão todo, entregas, resultado estatístico.</p>	<p>sociedade, mediante uma atuação eficiente e eficaz, agregando valor ao cidadão" (Freitas <i>et al.</i>, 2012; Bastos; Loreto, 2023).</p> <p>-"o planejamento da força de trabalho permite identificar as necessidades presentes e futuras de pessoal, em termos de quantidade, perfil e competências, e definir estratégias para atendê-las" (Reis <i>et al.</i>, 2015; Cortês; Meneses, 2019).</p>	<p>"Art. 2º, inciso XV - dimensionamento da força de trabalho (DFT): instrumento de gestão de pessoas que visa estimar o quantitativo ideal de pessoas para realizar um conjunto de entregas com foco em resultado, considerando o contexto e as características da força de trabalho; e</p> <p>Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 422/2022/ME (Doc 9)</p> <ul style="list-style-type: none"> - "a proposta de edição da portaria tem por objetivo estabelecer orientações para os órgãos da Administração Pública Federal quanto aos procedimentos para adoção e implantação do modelo referencial de DFT desenvolvido mediante o TED nº 17/2017"; - "a proposta impactará na política pública de gestão de pessoas, em especial no planejamento e gestão da força de trabalho"; - "será possível conhecer o número ideal de pessoas para os órgãos, considerando as entregas realizadas, as características e o contexto das equipes e das organizações"; - "as análises de pedidos de concurso público, contratações por tempo determinado para atender necessidade temporária de excepcional interesse público e movimentações contarão com informação qualificada, permitindo melhor alocação e gestão".
<p>E2: "hoje a área tem uma coordenação geral, duas coordenações e duas divisões, algo que foi sendo construído desde 2022. Quanto à equipe - tinha o coordenador-geral, chefe de divisão e coordenador-geral substituta (...) divisão que eu estava à frente (...) outro membro que entrou na equipe. Essas atribuições foram destinadas conforme tinham habilidade naquela área. (...) e confiava mesmo na equipe, a gente tinha capacidade técnica (...) dificuldade de ter só uma pessoa para o sistema. (...) entrou na equipe ad hoc, aconteceu bem mais recentemente". (...) Um servidor ficou um pouco mais como ponto focal da criação dessa portaria. (...) eu e o coordenador-geral ficávamos na parte mais estratégica de fazer o monitoramento com os órgãos, cuidando do sistema e cuidando de atendimento, muito atendimento com os órgãos, porque acabou que eu tinha uma experiência maior nessa frente, e fazer oficina. (...) outro membro trabalhava um pouco no normativo e um pouco no alinhamento com os ursos com a ENAP. (...) Outro membro também tinha entrado na equipe no final de 2021, trabalhava com a gente no sistema, e também em outra oficina com os órgãos. E outra colaboradora também cuidava dessa parte de atendimento, porque nesse período, quando a área de portaria, a gente tinha uma equipe de umas 5 pessoas. (...) depois, em 2020, logo depois da portaria, foi aumentando, em agosto. (...) quando eu cheguei aqui, o sistema não existia em produção, né? E aí, ele ficou em desenvolvimento na DTI, que é a diretoria de DTI da nossa área meio aqui do Antigo Ministério da Economia. E depois, quando ele subiu, virou pra produção, também continuou a ser hospedado lá. (...) o sistema ficava hospedado na DTI, aqui do Ministério da Economia. (...) E aí, durante a emergência do TED, a gente, toda a parte de suporte, de suporte no sentido de desenvolvimento, era feita pela UnB. E aí, então assim, a gente aqui acompanhava a UnB e cobrava, e pedia melhoria, e controlava o prazo e tal, e o desenvolvimento era feito por eles, e essa manutenção aqui na DTI. (...) em julho de 2022, encerrou o TED, e aí ficou, foi feita a contratação de uma fábrica de software pra fazer a parte de desenvolvimento do sistema. Então, a parte que era feita pelo UnB passou a ser feita por uma fábrica de software. (...) toda semana a gente faz ponto de controle de TI. (...) a gente passou tanto a manutenção como o desenvolvimento para o SERPRO, que o SERPRO tem uma equipe maior. (...) a gente trabalhou com uma documentação robusta, mas, quando foi passar para a fábrica de software, a curva de aprendizagem foi grande. Aí, teve essas atualizações de acordo com os feedbacks dos órgãos. (...) uma das coisas que a gente alinhou antes, subiu em produção, foi a integração com o Siage. Então, desde que ele subiu em produção, no começo de 2020, já vinha integrado com o</p>		

Siape. Trazendo os **dados de lotação de servidores**. (...) dos dados de lotação, temos o dado de importar, **cadastrar as pessoas e importar as pessoas da unidade**. E, depois, quando já era o cálculo, ele importa os **afastamentos do Siape**. (...) Então, hoje, o acesso é via **SOUGOV**, está integrado com o **GOV BR** e está integrado também com o Siape, para puxar **os dados do Siape**. (...) Problemas que ocorreram ao longo da implementação e quais foram as soluções: então, uma questão chave é **o apoio da autogestão**. Então, às vezes, o órgão dizia que tinha o apoio da autogestão, **mas não tinha, e na prática, a gente fazia o piloto, e depois os órgãos não davam**. Então, na portaria, aproveitando o tempo de portaria 7.888 a gente **criou um termo de compromisso** e pediu para os órgãos assinarem. E, na portaria, esse é um dos problemas, talvez, maiores. Problema, às vezes, por exemplo, na implantação, a gente pede que sejam pessoas, **o mesmo grupo de pessoas ali, que é para acompanhar**. E aí o cara manda uma equipe, depois manda outra, uma pessoa tira férias, depois a outra que tira férias, e isso **atrapalha a continuidade**. Então, a gente pede um número um pouco maior de pessoas que sejam a mesma equipe. Outro problema é a **autogestão saindo e delegando, terceirizando**. Então, chega as tarefas lá, passa para o terceirizado fazer, passa para o estagiário fazer, e aí depois você vai apresentar os resultados, e os caras falam que você está errado. Aterrado porque não participou, **colocou a informação errada**. Então, esse é um problema que cai na **falta de engajamento**. (...) Quanto aos resultados: em 2020, a gente sempre lutou para o **DFT fazer parte da rotina de concurso**, depois de vários anos, a gente começou a ter um **fluxo presente da área de concurso**. Então, tem uma **cultura interna de ter mais interlocução entre a área de concurso e a área de planejamento da força de trabalho**. Outro resultado importante **dimensionamento no órgão todo**. (...) a gente está criando uma **rede de multiplicadores com pagamento de GECC para disseminar o dimensionamento**. Mas eu acho que o **resultado estatístico é isso, é ter uma cultura mais voltada para entregas**, mais voltada para dimensionamento, as pessoas pensarem no DFT, falarem do DFT e usarem o DFT.

E4: “tinha um **contexto** também que a gente **estava encerrando o TED com a UnB** (...) **quando acabar** com a UnB a gente precisa estar bem **organizado** para dar **sequência** no que foi nesse projeto (...) a própria **portaria** ela vem para orientar **periodicidade**, trazer alguns **termos** para esclarecer quais são os termos que a gente está adotando. (...) A **Instrução Normativa nº 70, de 27 de setembro de 2022** onde a gente queria chegar aqui é a **composição da força de trabalho** (...) ideia de ir sendo aos poucos mesmo. (...) **equipe reduzida** imagina a gente sem o apoio do UnB fazendo a **transferência para os órgãos** e impedindo que eles contratassem, porque essa questão a gente manteve também na portaria então a gente essa questão de ir até a ENAP (...) o principal **objetivo da ENAP** era isso, a gente ter **visão do todo**, ter **experiência de outros órgãos que até a nossa equipe fazia**, sempre colocava pessoas da **nossa equipe para participar**, para **ouvir as vivências** das pessoas, **ouvir as dificuldades** então a questão a gente teve esse **cuidado** também. (...) a gente **deixa de ser uma área de projeto** (...) e a gente **formaliza uma área, uma coordenação geral** (...) com **competências já definidas dentro do regimento interno** (...) e **confiava mesmo na equipe** (...) a gente tinha uma única pessoa (...) **dificuldade**. (...) os problemas (...) **início na equipe, essa troca de pessoas, a troca de governo** (...) **quantidade de pessoas** também (...) **diálogo com diferentes atores**”.

E5: “Continuamos com a nossa equipe aqui também. A **equipe aumentou um pouquinho** depois vieram **outras pessoas**. Nós criamos assim, pelo menos tentamos criar uma **estratégia de atingimento dos órgãos, convencimento**. (...) Quanto à equipe responsável pela normatização, a responsável fui eu por conduzir, **instruir o processo**, mas a gente sempre **trabalhava de maneira muito compartilhada**. Então, a gente sempre, era assim, o trabalho, a gente elabora uma **proposta, apresenta para a equipe**, apresentava para o **chefe** na época, e aí a gente **discutia, aperfeiçoava, apresentava para o diretor**, e ficava sempre aguardando a oportunidade para **apresentar para as instâncias superiores**, aí era para líderes secretários, senhores secretários. Então, o tempo que levou muito mais foi esse trâmite para cima do diretor, porque tinha que esperar o **momento mais oportunidade**, tinha que entrar na **prioridade**, apesar de que eles **apoiam o dimensionamento**, entendiam que era uma coisa importante, mas aí quando você tem muitos temas concorrendo, você tem que aguardar, isso levou alguns meses para a gente conseguir fazer essa portaria. (...) Quanto à questão do **contexto político**, acho que andou até um **pouco mais devagar do que a gente esperava**, porque por nós já teria saído essa portaria bem antes, mas não teve isso não, a **mudança mesmo que aconteceu foi na mudança de governo mesmo**, depois que mudou, aí que houve **mudanças mais significativas**. (...) E a equipe naquela época era composta de (...) **4 pesquisadores** e a nossa equipe aqui, **5 servidores**. (...) Quanto à organização da **equipe** com o **fim do TED**, a equipe já vinha se preparando com essa questão de **elaborar os cursos, incrementar pessoas**, colocar **mais pessoas** na equipe, e conseguir ter forças, porque antigamente com a UnB sempre tinha um pesquisador junto com a gente, e a gente sabia que com o fim do TED não ia ter mais esses pesquisadores. Então, a gente também se preparar para estar sozinho, sem eles, (...) mas aí foi **decisão da gestão que ia terminar, questão de recurso**, a outra gestão também tinha essa questão, o **recurso**

era mais escasso, até mesmo por entender que no universo daquele momento não era exatamente uma prioridade o DFT.”

Fonte: Elaborado pela autora

A formulação das normativas que oficializam o modelo de DFT envolveu a constituição e atuação da equipe técnica, além da definição das funções e responsabilidades dos agentes envolvidos na construção de um modelo referencial aplicável aos órgãos da administração pública, com foco no planejamento da força de trabalho. A proposta central foi consolidar o DFT como uma política pública por meio de instrumentos normativos, estrutura organizacional e marcos legais, destacando ainda a trajetória e atribuições da equipe responsável por sua implementação e regulamentação.

Adicionalmente, busca-se analisar a disseminação do DFT como parte da cultura organizacional e como ferramenta estratégica de gestão pública, com base na análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos institucionais, a fim de identificar como os princípios do DFT foram incorporados às práticas de gestão. Essa análise permitiu compreender de que forma os órgãos executores enfrentaram obstáculos e quais estratégias foram empregadas para assegurar a continuidade e a adesão à ferramenta. Enfatizam-se, ainda, os componentes técnicos e operacionais do DFT, como o desenvolvimento de sistemas, construção de indicadores e elaboração de relatórios, além da atuação da equipe nos processos internos, articulações institucionais e definições metodológicas que sustentaram sua consolidação.

Desse modo, destaca-se, com base na análise documental, a Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc. 7), que define diretrizes para os procedimentos relacionados à transferência e disseminação do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho adotado pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipoc). De acordo com a norma, o DFT é caracterizado como uma ferramenta de gestão de pessoas voltada à estimativa do número ideal de servidores necessários para a execução de um conjunto de entregas orientadas por resultados, levando em conta o contexto organizacional e os perfis da força de trabalho. Essa definição está em consonância com o que é discutido na literatura científica sobre planejamento da força de trabalho, ao evidenciar a importância de dimensionar adequadamente as equipes (Li; Chen; Cai, 2007; Dickinson; Sullivan; Head, 2015; Cunha *et al.*, 2018; Freitas; Serrano; Ferreira, 2021). Além disso, dialoga com os relatos dos entrevistados E2, E4 e E5, que

enfatizam a articulação com a área de planejamento e a construção colaborativa do processo junto a diferentes atores institucionais.

Infere-se que a Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 representou um marco normativo fundamental para o avanço do DFT na Administração Pública Federal, ao definir diretrizes técnicas e operacionais compatíveis com o modelo referencial do Sipec. A caracterização oficial do DFT o reconhece como um recurso estratégico na gestão de pessoas, ao enfatizar seu papel na distribuição adequada de servidores, considerando tanto o perfil da força de trabalho quanto à complexidade das entregas institucionais. Essa perspectiva fortalece a conexão entre teoria e prática, conforme evidenciado na literatura especializada e nas falas dos entrevistados E2, E4 e E5, que destacam a relevância da articulação entre diferentes instituições e da construção colaborativa como elementos-chave para a efetividade e a continuidade dessa política pública.

Ademais, a Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 (Doc. 7) tem como propósito aprimorar o planejamento e a gestão da força de trabalho por meio do uso de dados, informações, indicadores e análise das entregas e respectivos esforços. Busca-se, com isso, fornecer informações qualificadas para subsidiar decisões sobre a alocação de pessoal, contribuir para o diagnóstico organizacional e a melhoria de processos, além de promover avanços na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Essa abordagem é corroborada pelas entrevistas E2, E4, e E5, que destacam aspectos como a decisão de institucionalizar o DFT, a mudança estrutural com o encerramento do TED, e a adoção de estratégias de monitoramento dos órgãos. Tais elementos estão alinhados à concepção de que o planejamento da força de trabalho deve identificar as necessidades atuais e futuras de pessoal - em termos de quantidade, perfil e competências - e definir estratégias eficazes para supri-las (Reis *et al.*, 2015; Cortês, Meneses, 2019).

Depreende-se que a Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 configura um marco relevante na disseminação do Dimensionamento da Força de Trabalho como ferramenta estratégica de gestão na Administração Pública Federal. Ao incentivar o uso sistemático de dados, indicadores e análises das entregas e respectivos esforços organizacionais, a norma fortalece a tomada de decisão pautada em evidências, com vistas à alocação eficaz de servidores e à qualificação dos serviços ofertados à sociedade. Os relatos dos entrevistados E2, E4 e E5 confirmam essa perspectiva, ao mencionarem a expansão do DFT como política pública, a reestruturação organizacional após o encerramento do TED e a adoção de mecanismos de monitoramento institucional. Assim, o DFT é incorporado à

agenda de planejamento estratégico do governo, desenvolvendo-se como um instrumento estruturante voltado à modernização, eficiência e sustentabilidade da gestão pública.

Complementarmente, destaca-se a Instrução Normativa nº 70, de 27 de setembro de 2022 (Doc. 8), que estabelece diretrizes e procedimentos referentes à alteração de exercício para fins de composição da força de trabalho na Administração Pública. Essa normativa reconhece o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) como instrumento de gestão de pessoas voltado à estimativa do quantitativo ideal de servidores necessários para a execução de um conjunto de entregas orientadas por resultados, levando em consideração o contexto organizacional e as características da força de trabalho.

Adicionalmente, foi elaborada a Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 422/2022/ME (Doc. 9), emitida pelo então Ministério da Economia (ME), com a finalidade de submeter proposta de edição de portaria que estabelecesse orientações aos órgãos da Administração Pública Federal para adoção e implementação do modelo referencial de DFT desenvolvido no âmbito do TED nº 17/2017. Conforme exposto na nota, a proposta visa impactar diretamente a política de gestão de pessoas, especialmente no que tange ao planejamento e à gestão da força de trabalho. A adoção do modelo permite identificar o quantitativo ideal de servidores por órgão, com base nas entregas realizadas, nas características das equipes e no contexto institucional. Além disso, contribui para qualificar a análise de demandas por concursos públicos, contratações temporárias e movimentações de pessoal, subsidiando decisões com dados mais precisos e promovendo uma alocação mais eficiente dos recursos humanos.

A avaliação e o planejamento da força de trabalho na Administração Pública exigem a consideração de múltiplas variáveis que afetam a gestão de pessoas (Reis *et al.*, 2015), com o objetivo de determinar o número ideal de servidores para executar um conjunto específico de atividades em cada órgão. (Serrano *et al.*, 2018; Rocha, *et al.*, 2023). Esse processo busca não apenas otimizar a alocação de recursos humanos, mas também promover o aperfeiçoamento contínuo dos servidores e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, garantindo uma atuação eficiente, eficaz e que agregue valor ao cidadão. (Freitas *et al.*, 2012; Bastos; Loreto, 2023).

Sob essa perspectiva, a Instrução Normativa nº 70, de 27 de setembro de 2022 (Doc. 8), reconhece o DFT como ferramenta estratégica para estimar o quantitativo ideal de pessoas,

considerando o contexto organizacional e o perfil da força de trabalho. Complementarmente, a Nota Técnica SEI nº 422/2022/ME (Doc. 9) propõe a edição de portaria que oriente os órgãos federais na adoção do modelo referencial do DFT, desenvolvido no âmbito do TED nº 17/2017, com vistas a aprimorar a gestão de pessoas e subsidiar decisões relacionadas a concursos públicos, contratações temporárias e movimentações internas, com base em dados confiáveis e análises qualificadas.

As falas dos entrevistados E2, E4, e E5 reforçam essa perspectiva ao apontarem a importância de integrar o modelo DFT à rotina dos concursos e à interlocução entre as áreas de planejamento da força de trabalho e de provimento. Ressalta-se, ainda, o uso do sistema como ferramenta central para garantir controle e continuidade, mediante pontos de verificação, manutenção contínua, atualizações com base em feedbacks dos órgãos e estruturação com documentação robusta.

Entretanto, os mesmos relatos evidenciam desafios, como o apoio da autogestão apenas formal, que, na prática, não se traduz em engajamento efetivo, dificultando a continuidade das ações e exigindo estratégias de convencimento para adesão ao modelo. Apesar disso, os avanços demonstrados com a disseminação integral do DFT em diversos órgãos e a criação de uma cultura organizacional voltada para entregas e planejamento, indicam o potencial transformador do modelo como política pública sustentável e estratégica.

Infere-se que o DFT, ao integrar normativos regulatórios, dados consistentes e sua efetiva implementação nos órgãos públicos, configura-se como uma estratégia relevante para o aprimoramento da gestão de pessoas na Administração Pública Federal. A formalização do modelo, por meio de instrumentos como a Instrução Normativa nº 70/2022 e a Nota Técnica SEI nº 422/2022/ME, revela um movimento articulado para disseminar o DFT como referência no planejamento da força de trabalho, conectando-o a decisões essenciais, como a realização de concursos públicos e a gestão de movimentações internas.

A partir das análises dos documentos oficiais e dos dados das entrevistas, percebem-se que, apesar dos desafios persistentes, como o apoio limitado da alta gestão e a necessidade recorrente de articulação institucional, os avanços obtidos refletem um processo contínuo de amadurecimento organizacional. A robustez da ferramenta desencadeada pela metodologia, o uso sistemático de indicadores e a incorporação de uma lógica orientada a resultados e entregas evidenciam um

reforço à capacidade de gestão do Estado. Assim, o DFT se dissemina como instrumento de governança pública, contribuindo para uma alocação mais eficiente de recursos humanos e promovendo maior integração entre o planejamento estratégico e a execução administrativa.

No âmbito do processo de normatização do DFT verifica-se, com base nos depoimentos dos entrevistados, E2, E4, e E5, a presença de uma estrutura organizacional composta por uma coordenação-geral, duas coordenações intermediárias e duas divisões, que, em diferentes períodos, operou com equipes enxutas, compostas por aproximadamente cinco integrantes, entre servidores públicos, pesquisadores e colaboradores temporários, marcado por transições de governo, alta rotatividade de pessoal e obstáculos operacionais, que impactaram diretamente a continuidade e a eficácia das iniciativas voltadas à formalização do modelo.

Essas circunstâncias revelam as limitações impostas por uma capacidade organizacional reduzida, realidade amplamente discutida na literatura especializada, que aponta que quadros de pessoal insuficientes podem comprometer a qualidade das entregas, gerar impactos financeiros negativos e dificultar a efetividade dos serviços públicos. No caso do DFT, tais adversidades exigiram da equipe um alto grau de adaptabilidade, persistência e reorganização interna, de forma a viabilizar a elaboração, revisão e implementação dos instrumentos normativos necessários à ampliação da metodologia.

Nesse sentido, a normatização do DFT representa não apenas um trabalho técnico e metodológico, mas também um desafio organizacional, cujo êxito esteve condicionado à capacidade da equipe em superar entraves estruturais e políticos, assegurando, ainda assim, avanços relevantes na sua disseminação como política pública estratégica de gestão de pessoas no âmbito federal. Esses avanços evidenciam importantes ações de aderência ao modelo.

Adicionalmente, será apresentada a categoria “Metodologia adotada para normatização do DFT”, descrita no Quadro 14.

Quadro 14 - Categoria: Metodologia adotada para normatização do DFT.

b) <u>Metodologia adotada para normatização do DFT</u>		
Definição: conjunto de métodos e de ações adotados para elaborar normas e articular com órgãos e alta gestão do setor público, visando legitimidade, adesão e efetividade do modelo referencial.		
Descrição do Conteúdo	Referencial Teórico	Análise Documental
<p>1. Portaria 477 gênese do DFT, arcabouço de conhecimento, insights; baseou-se na portaria antiga, evoluções; em 2021, testagem da metodologia na forma de experiência piloto;</p> <p>2. Portaria 7.888 ensaio, procedimento de validade, transferir para os órgãos; metodologia referencial; mudança de gestão, defender o DFT, fator de risco; instrução normativa sobre movimentação de pessoal;</p> <p>3. Metodologia vir da experiência anterior, questão matemática, numérica; adequações, indicadores para tomar a precisão, informações mais gerencial e menos acadêmica; sistêmica, consolidações; agrupar também as entregas por macroprocesso; subsidiar a decisão;</p> <p>4. Relatório em DFT e um dashboard com mais ou menos 30 indicadores qualitativos e quantitativos; indicador de perfil de pessoas, perfil das entregas, tempo gasto por entrega; termo de adesão, obrigação;</p> <p>5. Métodos de multiplicador; pontos focais nos órgãos; apropriação e transferência de conhecimento; autonomia para replicar internamente o DFT; treinamentos para gestão de pessoas; comunicação com os órgãos; desenvolvimento contínuo e replicabilidade;</p>	<p>- Bergue (2019) analisa as dimensões quantitativa e qualitativa da força de trabalho, destacando que a quantitativa envolve o número necessário de pessoas para realizar atividades, considerando entregas mensais, afastamentos, admissões, demissões e outros fatores que afetam o tempo produtivo.</p> <p>- “as vagas são distribuídas em cada ministério com base em critérios previamente estabelecidos, como indicadores, acordos com outros órgãos ou em função de resultados institucionais vinculados à política de governança do governo, sempre dentro dos limites orçamentários (Jeremias Jr. et al., 2023).</p> <p>- É necessário identificar e analisar os indicadores que ajudam a equilibrar essas demandas a curto, médio e longo prazos, bem como avaliar o nível de capacitação dos funcionários, a adequação das políticas de gestão de pessoas e os processos essenciais da instituição (Reis et al., 2015).</p> <p>- Os métodos de DFT evoluíram, adotando bases científicas e sistematizadas (Carvalho et al., 2022).</p> <p>- Muitos órgãos implementaram o modelo elaborado por Serrano e Franco (2018), que foi aprimorado com base em</p>	<p>Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc 7)</p> <p>“Art. 2º, inciso III – Modelo Referencial: modelo definido pelo órgão central do Sipec para o dimensionamento da força de trabalho e o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip);</p> <p>“Art. 2º, inciso VI - replicação do modelo referencial: execução interna do DFT nas unidades do órgão ou entidade que concluiu a transferência de que trata o art. 3º;</p> <p>“Art. 2º, inciso VII - institucionalização do DFT: disseminação da prática contínua do dimensionamento após a transferência do modelo referencial, no âmbito de cada órgão ou entidade.”</p> <p>“Art. 5º, inciso IV - fornecer informação qualificada para a tomada de decisão relativa à alocação de pessoal;</p> <p>“Art. 5º, inciso V - replicar o modelo referencial, de acordo com o inciso VI do art. 2º.”</p> <p>Instrução Normativa nº 70, de 27 de setembro de 2022 (Doc 8)</p> <p>“Art. 2º, inciso XVI - modelo referencial de DFT: modelo definido pelo órgão central do Sipec para o dimensionamento da força de trabalho e para o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip).</p> <p>Site sougov (Doc 5)</p> <p>- “O DFT pode auxiliar os órgãos e entidades no aprimoramento do planejamento da força de trabalho por meio de dados, informações, indicadores e entregas com seus respectivos esforços. O dimensionamento pode contribuir também para o caráter uniformizador das políticas de gestão de pessoas do Sistema de Pessoal Civil (Sipec), colaborar para o desenvolvimento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e fornecer informação qualificada para a tomada de decisão relativa à alocação de pessoal”.</p> <p>- “O DFT tem como resultados um conjunto de indicadores numéricos, a descrição do trabalho e relatórios compilados com dados de pessoal da unidade organizacional dimensionada”.</p> <p>Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 422/2022/ME (Doc 9)</p> <p>- “o ato foi motivado pela necessidade de conhecer e gerir melhor a força de trabalho, a fim de</p>

<p>6. Preocupação também política; continuidade da prestação do serviço; órgãos que assumem a política, mas muitos não dava sequência; tomada de decisão aprender a usar, sistema, gastar muito tempo;</p> <p>7. Feedback nos órgãos, padrão, que possa uniformizar a informação, conversa com a alta gestão; desenvolvimento dos graus de maturidade, subsidiar a decisão das lideranças, alinhar os conceitos, cultura do serviço público; Expansão da metodologia para um número maior de órgãos; selecionar órgãos diferentes para testar em ambientes diferentes dessa metodologia; robustez, englobar toda a administração pública, mapear;</p>	<p>fallhas identificadas em versões anteriores e testado em várias instituições públicas. (Taylor <i>et al.</i>, 2005; Perroca; Gaidzinski, 1998; Freitas; Serrano; Ferreira, 2021).</p> <p>-A gestão de pessoas é um instrumento técnico que apoia a definição de políticas e estratégias organizacionais, utilizando ferramentas e sistemas para orientar ações e antecipar riscos e oportunidades. (Ferigato; Rosini, 2021)</p>	<p>promover maior eficiência na condução dos programas e políticas públicas.”;</p> <ul style="list-style-type: none"> - “O DFT permite realizar análises importantes como: o esforço empregado nas diversas categorias de serviço e por cadeia de valor, o tempo de serviço e a média de idade dos servidores, a rotatividade e a escolaridade dos servidores, as ausências e a complexidade das entregas por mês, por meio da relação entre esforço e entrega”; - “a adesão ao modelo referencial disponibilizado pelo então ME passa ser franqueada a todos os órgãos interessados, como meios necessários para a execução: normatização, orientação, capacitação e sistema informatizado”; - “a proposta de edição de portaria objetiva reduzir despesas, dar segurança jurídica para instituir o DFT como processo de gestão de pessoas, dar transparência aos procedimentos, padronizar e uniformizar o DFT e incentivar o uso do DFT”; - a institucionalização do DFT por meio da sua disseminação de modo que os ganhos com a aferição de todos os indicadores que compõem a metodologia se estendam e possam ser aproveitados; - “o modelo referencial, por seu caráter uniformizador, contribui para o levantamento de dados que podem ser comparados entre as unidades do órgão e entre órgãos”.
<p>E2: “A gente partiu de uma experiência que a gente tinha. (...) foi fazendo feedback nos órgãos, (...) focar aquilo que era mais primordial. (...) Como a portaria anterior, que era 477, era meio inicial, que surgiu, vamos dizer assim, nas gênese ali do DFT, muita coisa de procedimento, de coisas que a gente queria disciplinar, que foi importante disciplinar, não tinha naquela época, em 2017. Então, a gente foi tendo os insights. E aí, a gente, claro, baseou na portaria antiga e foi trazendo mais evoluções em termos de procedimento. (...) A gente estabeleceu a validade do DFT por dois anos. O período a ser dimensionado. (...) A uniformização do período (...) algumas recomendações (...) para o pessoal ter uma adesão maior, para o dimensionamento ter mais efetividade. Então, foram as experiências nossas ao longo dos anos, principalmente de 2020 para a frente, que foi com esse tema de introdução, e também a própria portaria antiga, que deu ali uma referência. (...) a portaria 7888, se você comparar as duas, você vai ver que ela traz muito mais coisa de ensaio, de procedimento, de validade, de quando fazer o dimensionamento, de quando repetir o dimensionamento, e como também a gente vai transferir isso para os órgãos. E aí tem a questão das escolas de governo. Quanto à elaboração da portaria (normatização), a gente pensa em ser algo didático para os órgãos, se é algo que a gente consiga ter efetividade (...) um padrão que possa uniformizar a informação, padronizar a forma de receber. Quanto à interface e tratativas com as demais organizações (...) a gente conversava, muito com a secretaria, e aí, na época, o Ministério da Economia, a gente tinha uma secretaria e uma secretaria especial. (...) acredito que deve ter tido conversas na época com a ENAP, porque boa parte, inclusive, do que está na portaria era pra gente ter a ENAP como parceiro, ajudar a gente nessa disseminação. (...) - conversa aqui, internamente, com a alta gestão, e muita coisa, insights, que a gente foi tendo com o órgão, quer dizer, os órgãos não foram chamados pra participar da discussão, mas a gente tinha os insights a trazer isso. (...) Quanto à metodologia vir da experiência anterior - muita coisa veio, questão matemática, numérico e tal, mas muita coisa a gente mudou, mas só indicadores que eram importantes para tomar a decisão, e informações para tornar o sistema mais gerencial e menos, uma cara menos acadêmica, (...) a forma de cálculos, não, a gente adicionou indicadores, por exemplo, adicionou demandas imprimidas, adicionou coisas que não existiam. (...) Os diagnósticos ou relatórios que foram desenvolvidos ao longo da aplicação: a gente dá um relatório em DFT e um dashboard com mais ou menos 30 indicadores qualitativos e quantitativos. E aí, a gente foi aprimorando, né? Então, tem bastante indicador de perfil de pessoas, de perfil das entregas, tempo gasto por entrega, e aí, mais recentemente, a escalação em DFT, possibilidade sistêmica que a gente chama de consolidações. (...) A fase de ajustes do ciclo de aplicação das diretrizes do DFT. (...) traz</p>		

um risco, a mudança de gestão. E toda vez que muda direção e muda principalmente secretaria, a gente tem que ir lá, defender o DFT, dizer que é importante e tal. Tentaram enterrar e aí não conseguiu porque já tinha um nível de maturidade razoável. E aí isso foi um fator de risco grande, ainda é, mas hoje eu acho que é um fator de risco menor. Então, como a gente já conseguiu entregar bastante coisa, mostrar bastante coisa, é algo que está mais mitigado.

E4: “veja que se a gente foi no caminho normal para soltar um ato normativo (...) era muito uma ideia do dimensionamento (...) para movimentar internamente ou para fora, você está considerando isso de dimensionamento. (...) instrução normativa sobre movimentação de pessoal que a gente já começa a perguntar, por exemplo para os órgãos nos pedidos de movimentação que eles pedem para a gente, se eles consideram isso de dimensionamento” (...) sair um ato de portaria pode falar de 5, 6 meses pra sair (...) preocupação também política (...) precisa soltar esse ato dentro desse governo e depois troca (...) passamos um ano entendendo, um ano tentando convencer (...) preocupação dessa continuidade da prestação do serviço. (...) a gente passa de uma análise mais estratégica (...) para a execução mesmo (...) tem órgãos que assumem a política (...) mas em muitos casos a pessoa se capacitava e não dava sequência (...) mudou um pouco a estratégia agora por função disso (...) a gente começa a agrupar também as entregas por macroprocesso (...) subsidiar a decisão das lideranças (...) alinhar os conceitos.

E5: " Depois, futuramente, eles voltaram falando a respeito do projeto em andamento, já em desenvolvimento, e mostrando inclusive o desenvolvimento dos graus de maturidade desse quesito de planejamento de força de trabalho, já com o resultado do dimensionamento, mesmo daquela fase inicial ainda. (...) Em 2021 ainda era em nível de projeto, e se fazia então a testagem da metodologia na forma de experiência piloto com órgãos, e aí tinha toda uma metodologia para selecionar qual órgão que ia ser atendido, porque como os órgãos já estavam sendo pressionados por dimensionamento, porque assim como os órgãos de controle vinham para cá, questionar. (...) caminhando para essa questão de ter uma regulamentação, de ter um mecanismo de expansão da metodologia para um número maior de órgãos, porque a experiência piloto, ela ia testando para ver qual ajuste precisava ser feito. (...) Então, existia essa preocupação assim, vamos selecionar órgãos diferentes para testar em ambientes diferentes dessa metodologia, poder comparar como ela funciona, para ter um maior número de informações. Tem mais robustez também. Exatamente, para que a parte do momento que a gente dissesse, agora pode expandir, a gente teria mais segurança para dizer, ela pode ser aplicada em qualquer órgão, porque ela contempla um maior número de realidades, porque cada órgão se sente especial. (...) A minha realidade é diferente, é muito isso que a gente ouvia. Na verdade, nós somos da mesma natureza, temos um pouco de diferença nas culturas internas, as culturas organizacionais, mas todos nós estamos na cultura do serviço público. Então, justamente para contemplar essas diferenças, a metodologia foi sendo testada por um bom tempo. (...) E aí, eu cheguei nesse momento em que já existia uma vontade, uma decisão no sentido de expandir. E aí, como é que foi feito? Primeiro pela parte normativa, que foi a alteração da portaria que falava de DFT no serviço público, porque a gente tinha lá uma portaria antes que falava assim, existe o dimensionamento, mas ninguém pode gastar dinheiro contratando dimensionamento na administração pública, até que, na época era Ministério do Planejamento, depois virou Economia, até que o órgão central dê a metodologia referencial. Então, a gente sabia que tinha essa metodologia referencial, mas ela não tinha chegado ainda para ninguém. Que era a portaria 477. Isso, aí essa portaria foi até revogada com a entrada da 7.888. (...) A maior inovação foi o fato de a gente ter a metodologia para disponibilizar para todo mundo que quisesse. Então, se na 477 era uma portaria de vedação, na verdade o conteúdo dela era esse. Era vedar que os órgãos contratassem dimensionamentos. E aguardasse a metodologia referencial. Já a 7.888, ela mudou completamente o mundo. Ela disse que agora tem a metodologia referencial. (...) Ela ainda não ficou totalmente dentro da 100% da nossa expectativa. Mas a gente também não tinha essa esperança de que tudo saísse. É lógico que com discussões dentro da própria diretoria, e com as secretarias que existiam aqui na estrutura anterior do Ministério da Economia, algumas modificações aconteceram. Por exemplo, uma questão que a gente gostaria muito que tivesse entrado na norma, e não só na portaria do DFT, que entrou de maneira muito amparada, é essa vinculação com a autogestão de concurso. (...) Quanto ao processo de normatização, a gente partiu da 477, foi a base, e também consideramos o arcabouço de conhecimento que foi produzido na experiência piloto. E sempre tem também muito forte a questão da burocacia do serviço público. Então, que documento que eles têm que mandar então? O que eles têm que demonstrar? (...) Ah, tem que ter um termo de adesão. Aí, ah, mas esse termo de adesão tem que exigir isso, isso e isso, tal obrigação. (...) o que interferia mais mesmo era a tomada de decisão deles, entendeu? Porque o dimensionamento, quando você fala assim, eu tenho que fazer um curso, eu tenho que aprender a usar, eu tenho um sistema, existe aquele medo, nossa, eu vou me expor, eu vou gastar muito tempo,

eu não tenho gente, eu **não tenho pessoal** para fazer e aí vira aquele ciclo vicioso, porque assim, você não tem gente para fazer, aí você não planeja, aí você continua sem gente, aí você diz que não tem gente”.

E6: "Lembro bem disso, sabe? Mas o **tempo de metodologia, eu acho que não mudou tanto**. A gente tinha algumas **adequações**, a gente **tinha recomendações mais específicas, né?**" (...) Quanto às **estratégias de comunicação e sensibilização - Gestão de pessoas, né?** No **serviço público, inscrições de prêmios, de informação**. (...) Tinha **trabalho constante de publicação de notícias** (...) O DFT tentava funcionar com **evidências**. Esses **fóruns, essas discussões, interlocuções com outros entes**. (...) Quanto aos ajustes no ciclo de aplicação das diretrizes do DFT - Acredito que é uma **mudança estratégica**. De **englobar toda a administração pública, né?** De **conversar com os órgãos que estão fazendo o concurso nacional público**. (...) **Mapear e de conseguir fazer o dimensionamento do órgão todo de uma vez**. (...) Um dimensionamento já **mais pronto** em vez de... Antigamente, a gente tinha mais uma ideia de comentar o dimensionamento dentro do neológico, né? Que é uma resposta mais... (...) orgânica, digamos assim. Dessa vez, a gente está fazendo o dimensionamento mais... **Ativamente**. (...) Claro que a gente tem a intenção de que os órgãos continuem dando, né? **Como procedimento, mas eu acho que a gente tem feito isso de uma forma mais...ativa mesmo**".

Fonte: Elaboração própria

Na categoria “Metodologia adotada para normatização do DFT”, observa-se, conforme a Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 422/2022/ME (Doc. 9), que a proposta de edição da Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022, teve como objetivos principais: reduzir despesas, promover segurança jurídica na institucionalização do DFT como processo de gestão de pessoas, garantir transparência nos procedimentos, além de padronizar e uniformizar sua aplicação e incentivar seu uso pelos órgãos da Administração Pública Federal.

Esse ato normativo está em consonância com a literatura científica, que destaca a adoção de modelos referenciais de DFT por diversos órgãos públicos, desenvolvidos e aprimorados com base em falhas identificadas em versões anteriores e testados em contextos institucionais variados. (Taylor *et al.*, 2005; Perroca; Gaidzinski, 1998; Freitas; Serrano; Ferreira, 2021). Esse processo de aprimoramento também foi evidenciado nas entrevistas, por E2, E4, E5 e E6, especialmente, ao se referirem à Portaria nº 477/17 como a “gênese” do DFT, a qual forneceu um arcabouço de conhecimento que serviu de base para a construção da Portaria nº 7.888/2022, sendo resultado de aprendizados, *insights* e de expertises obtidos a partir de experiências-piloto e da testagem prática da metodologia.

Com base na articulação entre os documentos oficiais, os relatos dos entrevistados e os fundamentos da literatura, infere-se que a Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 representa um marco importante no processo de disseminação do DFT como uma política pública estruturada. Conforme Secchi (2013), políticas públicas consistem em diretrizes e ações voltadas à resolução de problemas coletivos. Nessa lógica, o DFT pode ser compreendido como uma política pública de gestão de

pessoas, por articular normas, metodologias e evidências na busca por maior eficiência na alocação da força de trabalho e fortalecimento da capacidade institucional.

Assim, a formulação dessa norma reflete um processo de elaboração institucional baseado na aprendizagem progressiva, em que a experiência adquirida com a Portaria nº 477/17, considerada como ponto de partida, forneceu subsídios valiosos para o desenvolvimento de uma metodologia mais consistente, padronizada e adaptável às diversas realidades organizacionais.

A formalização do DFT reforça o compromisso da Administração Pública com a adoção de práticas mais transparentes, juridicamente respaldadas e orientadas à eficiência no uso dos recursos humanos. Além disso, ao incorporar metodologias previamente testadas e estratégias de articulação com diferentes órgãos e instâncias decisórias, o processo normativo demonstra-se como uma iniciativa colaborativa e dinâmica, voltada à qualificação da governança e à continuidade da política, mesmo diante de mudanças de gestão.

Outrossim, conforme disposto na Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc. 7), observa-se a definição do modelo referencial estabelecido pelo órgão central do Sipec para o Dimensionamento da Força de Trabalho, bem como a criação do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) e sua replicação. Essa replicação está diretamente vinculada à execução interna do DFT nas unidades dos órgãos ou entidades que tenham concluído o processo de transferência, promovendo, gradualmente, sua participação.

Esse mesmo modelo referencial é mencionado na Instrução Normativa nº 70, de 27 de setembro de 2022 (Doc. 8), na qual é citado como ferramenta de apoio à mobilidade de servidores na Administração Pública. De forma complementar, a Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 422/2022/ME (Doc. 9) indica que a adesão ao modelo referencial disponibilizado pelo então Ministério da Economia passou a ser disponibilizada a todos os órgãos interessados, contemplando como requisitos para sua execução: a normatização, a orientação técnica, a capacitação e o uso de sistema informatizado. Ademais, por seu caráter padronizador, o modelo referencial contribui para o levantamento sistemático de dados comparáveis entre diferentes unidades e órgãos. Com isso, a adesão do DFT possibilita ganhos significativos na mensuração de todos os indicadores da metodologia, ampliando seu potencial de aplicação e de aproveitamento pelas instituições públicas.

Dessa forma, o surgimento de um modelo referencial para o Dimensionamento da Força de Trabalho está alinhado à concepção de que a gestão de pessoas deve apoiar a definição de políticas

e estratégias organizacionais, valendo-se de ferramentas e sistemas que orientem ações e permitam antecipar riscos e oportunidades (Ferigato; Rosini, 2021). Essa perspectiva também reflete o progresso dos métodos de DFT, que passaram a incorporar bases científicas e abordagens sistematizadas (Carvalho *et al.*, 2022), o que se confirma na Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 422/2022/ME (Doc. 9), motivada pela necessidade de aprimorar o conhecimento e a gestão da força de trabalho, visando maior eficiência na implementação de programas e políticas públicas.

Essa diretriz normativa encontra respaldo nas falas dos entrevistados, E2, E4, E5 e E6, que fazem referência à Portaria nº 7.888/2022, destacando termos como “procedimento”, “validade” e “transferência para os órgãos”, bem como a adoção de uma “metodologia referencial”. Adicionalmente, evidenciam-se elementos como a transferência de conhecimento, a autonomia para replicação interna do DFT, a comunicação contínua com os órgãos e o incentivo ao desenvolvimento contínuo e à replicabilidade da metodologia, tornando-se uma estratégia de gestão integrada e adaptável ao contexto da Administração Pública Federal.

Depreende-se que o modelo referencial de DFT, conforme estabelecido pela Portaria nº 7.888/2022 e pela Nota Técnica SEI nº 422/2022/ME, configura-se como um marco relevante na qualificação da gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Ao incorporar fundamentos científicos, metodologia estruturada e mecanismos de transferência de conhecimento, o DFT afirma-se como um recurso estratégico para subsidiar decisões gerenciais, aumentar a eficiência institucional e apoiar a formulação de políticas públicas. A articulação entre os instrumentos normativos, a produção acadêmica e os depoimentos dos entrevistados demonstram que o DFT vai além da simples distribuição de servidores, contribuindo para o fortalecimento da administração pública por meio de práticas consistentes, adaptáveis e compatíveis com as realidades específicas dos órgãos. Dessa forma, mostra-se como uma política pública orientada por dados, voltada à modernização e ao aprimoramento contínuo da gestão da força de trabalho.

Na oportunidade, destaca-se que a Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc. 7), estabelece que o DFT tem por finalidade fornecer informações qualificadas para subsidiar decisões relacionadas à alocação de pessoal. Conforme divulgado no portal SouGov (Doc. 5), a ferramenta também contribui para o aperfeiçoamento do planejamento da força de trabalho nas organizações públicas, ao utilizar dados, indicadores, informações funcionais e o detalhamento das entregas e respectivos esforços das equipes. Além disso, o DFT fortalece o

caráter uniformizador das políticas de gestão de pessoas no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sippec), apoia o desenvolvimento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e viabiliza a geração de produtos como indicadores quantitativos, descrição das atividades executadas e relatórios consolidados com dados da unidade organizacional analisada. De acordo com a Nota Técnica SEI nº 422/2022/ME (Doc. 9), o modelo possibilita análises estratégicas relevantes, incluindo o esforço despendido em diferentes tipos de serviço e cadeias de valor, o tempo médio de serviço, a média de idade e o nível de escolaridade dos servidores, bem como informações sobre rotatividade, ausências e a complexidade das entregas mensais, a partir da relação entre esforço e volume de trabalho realizado.

Os objetivos descritos na Nota Técnica SEI nº 422/2022/ME (Doc. 9), no portal SouGov (Doc. 5) e na Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc. 7), estão alinhados ao que propõe Bergue (2019) ao analisar as dimensões quantitativa e qualitativa da força de trabalho. A dimensão quantitativa refere-se à definição do número ideal de servidores para execução das atividades, considerando entregas mensais, afastamentos, admissões, desligamentos e outros fatores que impactam a produtividade. A alocação de cargos deve seguir critérios técnicos previamente estabelecidos, como indicadores de desempenho, acordos interinstitucionais ou metas vinculadas à política de governança, respeitando os limites orçamentários (Jeremias Jr. *et al.*, 2023). Adicionalmente, é fundamental identificar e monitorar indicadores que permitam equilibrar as demandas de pessoal no curto, médio e longo prazos, além de avaliar a capacitação dos servidores, a efetividade das políticas de gestão de pessoas e o alinhamento com os processos estratégicos da instituição (Reis *et al.*, 2015).

Desse modo, em consonância com a literatura científica e com a análise documental, os relatos dos entrevistados, E2, E4, E5 e E6, indicam que a metodologia do DFT se desenvolveu a partir de experiências prévias, integrando fundamentos matemáticos e estatísticos, com adaptações que conferiram ao modelo um caráter mais gerencial e aplicado, em detrimento de uma abordagem estritamente acadêmica. Foram incorporados indicadores estratégicos, mecanismos de consolidação sistêmica e o agrupamento de dados por macroprocessos, com o intuito de subsidiar decisões gerenciais. Entre os recursos disponíveis, destacam-se relatórios e *dashboards* contendo cerca de 30 indicadores qualitativos e quantitativos, que abrangem perfis da força de trabalho e das entregas realizadas. A adesão ao modelo formalizou-se por meio de termo específico, e sua trajetória metodológica contou com contribuições dos órgãos parceiros, interação com a alta gestão,

padronização das informações e validação em contextos organizacionais diversos, o que garantiu maior robustez e viabilidade de replicação nacional. Apesar desses avanços, os entrevistados apontam desafios persistentes, como a descontinuidade provocada por mudanças políticas, o baixo engajamento institucional e as dificuldades operacionais no uso do sistema, aspectos que ainda demandam atenção e aprimoramento contínuo.

Infere-se que o DFT se encontra em fase de desenvolvimento, como ferramenta estratégica para a gestão de pessoas na Administração Pública Federal, ao reunir fundamentos técnicos, indicadores e dados gerenciais que orientam decisões sobre alocação de pessoal, planejamento e concursos. Desenvolvido com base em experiências anteriores e validado por testes práticos, o modelo alia metodologia robusta, integração sistêmica e padronização de procedimentos. Apesar dos avanços, ainda enfrenta desafios como a necessidade de maior engajamento das lideranças, instabilidade política e limitações operacionais, exigindo esforços contínuos de aprimoramento e comprometimento para garantir sua efetividade.

A seguir, expõe-se no Quadro 15, a categoria “Alinhamento da gestão de pessoas ao modelo Sipec e ao DFT”.

Quadro 15 - Categoria: Alinhamento da gestão de pessoas ao modelo Sipec e ao DFT

c) <u>Alinhamento da gestão de pessoas ao modelo Sipec e ao DFT</u>		
Definição: ações requeridas para alinhar a gestão de pessoas ao modelo do Sipec, com ações estruturadas de capacitação e parcerias estratégicas para fortalecer o engajamento de servidores com o DFT.		
Descrição do Conteúdo	Referencial Teórico	Análise Documental
<p>1. Advento do CNU, concurso, alinhar os conceitos do DFT, do PGD e do PEI (Planejamento Estratégico-Institucional), integração, institucionalização e formalização da ferramenta;</p> <p>2. Atendimento mais personalizado aos 15 órgãos do CNU; efetividade, Sensibilização com alta gestão; ofícios para todos</p>	<p>- O Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) é uma iniciativa de recrutamento centralizado que busca ampliar a escala e a representatividade dos processos seletivos na Administração Pública Federal, realizando provas simultâneas em todo o país. Sob coordenação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), órgão central do Sipec, o modelo estabelece a estrutura logística e jurídica para seleções periódicas e</p>	<p>Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc 7) “Art. 3º: A transferência do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho decorrerá da capacitação de pessoal e da concessão de acesso ao Sisdip pelo órgão central do Sipec ao órgão ou entidade solicitante; Art. 3º, § 1º A capacitação de que trata o caput será de responsabilidade do órgão central do Sipec em parceria com escolas de governo, sem prejuízo de adoção de outros meios disponíveis; Art. 4º, inciso II - certificação de capacitação dos multiplicadores e do dirigente que possuir o perfil de gestor do órgão/entidade no Sisdip, definidos no Termo de Compromisso, por meio da participação na capacitação prevista no § 1º do art. 3º;</p> <p>Site sougov (Doc 5)</p>

<p>os órgãos do CNU recomendando o DFT;</p>	<p>unificadas. (Medeiros; Volpe; Dórea, 2025)</p>	<p>“A capacitação em DFT compreende o treinamento conduzido diretamente pelo MGI, além de dois cursos desenvolvidos em colaboração com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Essas ações de desenvolvimento têm como finalidade proporcionar aos servidores os conhecimentos necessários sobre a metodologia referencial do DFT e sobre o funcionamento do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), conforme estabelecido na Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022. O propósito é que os participantes estejam aptos a aplicar o dimensionamento nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Os cursos promovem o fortalecimento de competências transversais essenciais ao setor público, tais como: capacidade de resolver problemas com base em evidências e dados; orientação para resultados voltados ao atendimento das necessidades dos cidadãos; e Compreensão integrada e estratégica da organização e de seu contexto institucional”.</p>
<p>3. Curso autoinstrucional; curso estratégico; curso síncrono; cursos assíncronos, online; curso no formato remoto, com aulas ao vivo; Formação de multiplicadores; certificação profissional; capacitação contínua; Experiências de outros órgãos; parceria com a ENAP; bolsistas, Painel da ENAP;</p>	<p>- Em 2025, foi realizada parceria com a Universidade Federal do Pará (UFPA) para desenvolver metodologia de mapeamento de perfis, utilizando as entregas registradas no Sisdip e validando-as por meio de grupos focais com especialistas dos macroprocessos de suporte e governança comuns a todos os órgãos. (Medeiros; Volpe; Dórea, 2025)</p>	
<p>4. Websérie; “Conecta”, três capítulos; Conecta Gente; Seminário; Webinário, site, Divulgação nos órgãos;</p>	<p>- Importância de uma estratégia que atenda demandas atuais e prepare a administração pública para desafios futuros. (Reis <i>et al.</i>, 2015; Serrano, 2016; Rocha <i>et al.</i>, 2023).</p>	
<p>5. Base rodando em vários órgãos; piloto expandido; expansão; transferir a metodologia para outros órgãos fora do escopo do TED; DFT do órgão inteiro;</p>	<p>- Necessidade de compreensão do papel da Administração Pública e de engajamento dos gestores, com compromisso e capacitação dos servidores. (Oliveira; Medeiros, 2016).</p>	<p>Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 422/2022/ME (Doc 9)</p>
<p>6. Processo da portaria; portaria construída com a ENAP; normativas que recomendam a obrigatoriedade do dimensionamento; concursos públicos exigem dimensionamento prévio;</p>	<p>- O desafio é tornar a área de recursos humanos uma parceira estratégica, atuando no planejamento, capacitação e avaliação de desempenho por competências, tanto no setor público quanto no privado. (Matoso; Coraiola; Roglio, 2016; Silva; Mello, 2011).</p>	<p>“A adesão do modelo referencial passa a ser franqueada a todos os órgãos interessados, com os meios necessários para execução: normatização, orientação, capacitação e sistema informatizado”.</p>
<p>7. Conclusão de treinamentos; feedbacks; aprimoramento; evidências dos órgãos.</p>		<p>“Institucionalização e Replicação do Modelo”</p> <p>Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 39840/2024/MGI (Doc 11)</p> <p>“a Secretaria de Gestão de Pessoas está promovendo uma inovação significativa na forma de recrutamento e seleção de servidores públicos federais por meio do Concurso Público Nacional Unificado – CPNU”. Reforçar o ingresso mais assertivo de profissionais, com perfis adequados às necessidades dos órgãos na gestão de suas políticas públicas: o DFT e a revisão no sistema de carreiras federais”.</p>
		<p>Portaria Conjunta ENAP /SGPRT/MGI nº 3.532, de 18 de julho de 2022 (Doc10)</p> <p>Art. 1º: Esta Portaria Conjunta estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec, quanto ao desenvolvimento de servidores do Poder Executivo Federal para atuar com dimensionamento da força de trabalho de que trata a Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022, e estabelece procedimentos obrigatórios para a certificação para atuação nas unidades que atuam com o dimensionamento da força de trabalho;</p> <p>Art. 2º: Será ofertada certificação, a ser concedida pela Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap, para atuar nos processos de</p>

		<p>dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades do Sipec, após conclusão de ações de desenvolvimento específicas;</p> <p>Art. 3º A Enap disponibilizará ações de desenvolvimento, anualmente, para qualificação, aperfeiçoamento e atualização para atuar com o dimensionamento da força de trabalho dos órgãos e entidades que lidam com esta atribuição;</p> <p>Art. 7º, § 3º A certificação de que trata esta Portaria Conjunta deverá ser considerada como um dos critérios de seleção, pelas unidades de gestão de pessoas, na hipótese de realização de processo seletivo para atuação no dimensionamento da força de trabalho.</p>
Registros		
<p>E2: (...) “aí, depois, em 2024 e 2025, com o advento do CNU, que é o concurso público nacional, a gente começou a dar um atendimento mais personalizado para esses órgãos do CNU, e aí a gente vai lá para fazer ou o órgão todo ou quase o órgão todo. Então, em 2024, a gente focou nisso, e a gente trabalhou quase o órgão todo, ali, 15 órgãos do CNU. Boa parte desses já tinham feito piloto com a gente, inclusive o Ministério da Saúde, até aproveitando o contexto do Ministério da Saúde, a gente... o Ministério da Saúde vinha tentando ser o grupo de DFT desde 2014, a gente fez um treinamento com eles em 2023, isso era a gestão de pessoas, e aí, em 2024, a gente retomou e fizemos 5 secretarias lá das 9, a gente dimensionou 5. (...) a gente está dando um foco para os órgãos que estão pedindo concurso, provimento, em 2025 já vem mais essa pegada de ter os órgãos que estão pedindo concurso, porque a gente quer tornar obrigatório, em 2024, órgão do CNU, e até final de 2023, a gente atendeu 100 órgãos, desses 100, alguns ali, 3, 4, 5, 6, fizeram o órgão todo e usaram esses dados para pedir concurso. (...) Quanto à gestão do PGD, a gente sempre viu a importância dessa integração. Houve um esforço grande, em 2024, para alinhar os conceitos do DFT, do PGD e do PEI, que é o Planejamento Estratégico-Institucional. E aí, começamos a conversas para a integração do sistema, que hoje está mais avançada. (...) As estratégias de comunicação e sensibilização que foram realizadas: durante o TED, a gente ficava numa postura o seguinte, tentar atender bem todo mundo que procurava a gente. E aí a gente conseguiu zerar a fila, assim, em pouco tempo. Acabou o TED, 6, 7, 8 meses depois não tinha fila nenhuma. Todo mundo que pedia era atendido. Então isso já era uma estratégia para mostrar a efetividade. E aí a gente criou o site.</p> <p>Acredito que foi logo depois que terminou o TED. Eu lembro que em 2023 a gente estava com o site no ar. E lá tem uma sessão, inclusive, de depoimentos. A maioria, todos, são depoimentos bem favoráveis. (...) A gente quase sempre participou do Conecta, para falar do DFT. A gente fez uma webserie, de três capítulos, e que... Isso foi em setembro de 2023. E a gente participou. (...) Uma estratégia que a gente fez, mais recente, foi linkar o DFT ao CNU. E aí, em 2024, quando a gente mudou um pouco a estratégia, pra meio que pegar na mão dos órgãos mesmo, a gente faz o que a gente chama de reunião inaugural. A gente faz uma reunião inaugural com os órgãos, que a gente chama o secretário deles, o nosso secretário, às vezes até o nosso secretário executivo, pra lançar o DFT no órgão. Sensibilização com alta gestão. Em 2023, a gente enviou ofícios para todos os órgãos do CNU, recomendando o DFT, pra fazer o DFT pra melhor, fazer a lotação do pessoal que ia chegar no CNU. Em 2024, a gente continuou com essa estratégia. Agora, a gente tá indo atrás dos órgãos também. A produção dos livros, seis livros, também é algo importantíssimo. (...) cursos disponibilizados na ENAP, plataforma EVG, formação de rede de mentorias, métodos de multiplicador. Publicação de portarias em parceria com a ENAP (...) política contínua de capacitação. (...) Possíveis gaps de aprimoramento ainda existentes e possíveis estratégias de atuação: a gente está trabalhando bastante, mas para melhorar a questão de relatórios gerenciais no sistema. Embora já tenha melhorado muito. Então, isso é um gap. Outro gap que vem sendo preenchido é a questão de a gente ter uma base rodando vários órgãos no órgão inteiro. (...) quando a gente tiver de 50 a 100 órgãos e com relatórios gerenciais mais ricos, mais refinados, a gente vai poder ter um alcance maior e um uso melhor da ferramenta. (...) conversas com a ENAP, apoio da ENAP como parceiro para disseminação. (...) Feira de gestão de pessoas no órgão do CNU (...) stand do DFT, websérie, ofícios de recomendação. (...) Projeto de rede de multiplicadores com GECC para disseminar o dimensionamento. (...) Enviar ofícios recomendando o DFT para órgãos do CNU.</p>		

E4: “quebrar um pouco a cultura dos órgãos de fazer os pedidos de movimentação pessoal (...) é uma mudança até cultural, de **planejamento da força de trabalho**. (...) a gente faz dois cursos na ENAP (...) **curso auto-instrucional e curso estratégico** (...) capacitação (...) criar essa rede dessas pessoas que atuam nesse processo (...) essa rede tem sido criada e tem **apoiado a institucionalização do DFT nos órgãos**. (...) parcerias a gente começa com a ENAP (...) **convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina** (...) criação desse curso auto-instrucional (...) desenvolvimento desse **curso síncrono** (...) **multiplicadores**. (...) essa questão da ENAP foi importante (...) ela vem para estimular o uso do DFT também, que eu comentei de criar essa cultura mesmo de **planejamento da força de trabalho**. (...) fez uma portaria de **certificação profissional** (...) criar essa rede (...) reconhecer essa habilidade específica (...) hoje essa é **uma política que tem dado certo**” (...) a gente também tinha a possibilidade acho que a gente tinha que **olhar um pouco mais as escolas de governo**, mas foi **ENAP nossa parceira** (...) tem um painel da ENAP que ele traz lá a **quantidade de acessos de pessoas capacitadas** nesse curso autoinstrucional (...) mais de 40 mil pessoas (...) **curso mais estratégico** na sétima ou oitava turma (...) **política contínua de desenvolvimento** (...) **portaria construída com a ENAP para formalizar esses cursos** (...) ideia de **trilhas de capacitação** (...) pedidos de outros entes federativos que faziam o curso da ENAP e vinham pedir pra gente o modelo para **transferência de tecnologia**. (...) ENAP era isso, a gente ter visão do todo (...) **experiências de outros órgãos** (...) **capacitação contínua** (...) tem um **painel da ENAP** (...) mais de 40 mil pessoas capacitadas (...) **trilhas de capacitação** (...) órgãos e entidades públicas que aderiram (...) **parceria com o PNUD** (...) **bolsistas para rodar o dimensionamento** (...) **política de longo prazo** (...) **publicações dos livros, artigo** (...) planejamento está sendo construído.

E5: “E aí, eu comecei a trabalhar nesse **processo da portaria e na criação de cursos na ENAP** para poder **ampliar o nosso alcance**, porque só a nossa equipe não conseguia transferir essa metodologia para os órgãos, que a gente tem em torno de 200 órgãos, então não seria possível, mas entendendo que com a **capacitação a gente alcançaria todo mundo que quisesse fazer e ao mesmo tempo** estaria dando **autonomia** para eles para **replicarem internamente**. Seriam **multiplicadores**. Como multiplicadores, já que todo mundo poderia se matricular a fazer, mas eles poderiam ter **estratégias internas**. (...) nós **criamos dois cursos, um que foi o curso ENAP, o curso assíncrono**, tem um outro termo que a ENAP usa, mas me fugiu agora, mas é o curso EAD, basicamente totalmente **online, o auto-instrucional, o curso auto-instrucional** que a pessoa vai lá, consome o material escrito em vídeos, em links, e todas as atividades que tem lá, depois ela **faz um pequeno teste no final de cada módulo** e aí esse **curso auto-instrucional** foi destinado a explicar a metodologia. E um **curso** que foi criado **naquele formato remoto, com aulas ao vivo**, que foi com uma **visão mais estratégica, de aplicação da ferramenta**, qual é o link aí do DFT com as estratégias de gestão de pessoas, para que isso importa para a estratégia do órgão, quais as barreiras que você tem que vencer para implantar o DFT, a barreira da cultura organizacional, enfim. (...) **Quanto à comunicação - esse curso remoto foi nesse sentido**. Na época a gente tinha, a primeira ideia nossa era que a gente ia fazer um curso remoto, ao vivo, em que a gente ia abrir o sistema e ir mostrando para as pessoas. Depois nós vimos que essa ideia não era muito viável, porque as pessoas não iam ter acesso ao sistema do curso, esse acesso não ia ser liberado para elas por estarem matriculadas no curso, que é um sistema de gestão de pessoas vinculado ao SIGEP, então o acesso não é assim tão simples de citar. (...) E segundo, o que a Enap nos explicou que agora, pedagogicamente, didaticamente, é o seguinte, o que é ferramental, procedural, você utiliza os cursos assim para nós. **E para discussões, debates, alinhamento mais estratégico, você usa os cursos remotos**. E nós entendemos que era pertinência dessa forma e seguimos com essa orientação e conseguimos então fazer os dois cursos lá dentro da Enap. (...) **Formamos multiplicadores e tudo, e começamos a divulgar isso intensamente nos órgãos, usamos o Conecta Gente, fizemos um seminário, um webinário**. (...) **Criamos o site também. Todos publicados os livros**. Sim, os livros. (...) A equipe, quando tinha um livro, era comum também a equipe escrever o capítulo do livro. **No sexto livro, tem um capítulo que a nossa equipe escreveu justamente sobre as aplicações do dimensionamento** e tudo. Então, foi mais ou menos isso. (...), etapas de **melhoria**, ia sendo **incrementada** alguma **funcionalidade, corrigido** algum **erro**, às vezes a gente ia executar e detectava que tal situação gerava um erro, um descompasso ali, então isso ia sendo **corrigido**, então ele tem essa proposta de **aperfeiçoamento contínuo**, e seguiu tranquilamente. A **portaria** inclusiva, a ideia dela era dar mais **força**. (...) Então, os **diagnósticos, os relatórios**, eles foram, com o **sistema** em si, eles foram sendo **melhorados, aperfeiçoados**, de acordo com as necessidades. Aquilo que ia sendo apresentado na nossa coleta de dados, na nossa geração de resultados, que a gente ia identificando, até mesmo na usabilidade do sistema, facilitar para o usuário determinados comandos lá, buscar informação no Siape, por exemplo: os afastamentos. (...) os **órgãos e entidades**, que começou com esse **piloto** e aí foi **expandido**. (...) Quanto à quantidade de órgãos que aderiram à ferramenta eu lembro que a gente estava, quando eu cheguei, a gente estava **quase fechando o escopo do TED**, que se eu não me engano era um **18**. A ideia era testar em 18. E antes de fechar esses 18, nós começamos a fazer a **expansão**

independente da equipe de pesquisa. Então, concomitantemente, a gente já começou a **transferir a metodologia para outros órgãos fora do escopo do TED**. Eu não sei de cabeça agora a quantidade, mas eu lembro que a gente tinha conseguido transferir a metodologia para um grupo bom, acho que uns **60 ou 70**. (...) Agora, o que eu acho que aconteceu é que eles voltaram alguns órgãos que a gente já tinha transferido porque agora a proposta deles é outra, é fazer o **dimensionamento do órgão inteiro**. Então, era uma abordagem diferente, mas na época a gente conseguiu transferir para um grupo bom e sempre dentro dessa perspectiva, que o órgão ia amadurecer esse processo eternamente com o nosso **suporte**".

E6: "Teve início um dos principais objetivos é **formalizar o dimensionamento**. Nasce uma **ferramenta com raízes**, né? E foi percebido que a **formalização, a institucionalização da ferramenta passava por algumas normativas** também. Então, até hoje ainda tem essa disputa, digamos assim, né?" (...) O objetivo maior talvez seja que **os concursos públicos necessitem do outro, de um dimensionamento prévio pelas unidades**, né? Que queiram pedir um concurso. Saber que era interessante que tivesse uma **normativa que recomendasse**, né? E a ideia é ir progredindo até chegar nesse caminho de ser uma **obrigação** mesmo." (...) Deixar o **dimensionamento mais em voga**. **Facilitar o acesso** da ferramenta. E eu acho que **depois que teve a normativa, então, a gente começou a traduzir para três órgãos** de uma vez, dois." (...) **Tinham horários** após cada treinamento, **cada conclusão de treinamento**, né? (...) De forma que a gente sempre estava tentando **ganhar feedbacks para aprimorar um pouco a metodologia**. (...) Então, acho que tiveram nesse sentido. Depois teve o **relatório**, se eu não me engano, **do termômetro**. (...) **receber insights**, comprar **mais evidência** também, né? (...) Quanto **aos órgãos e entidades que aderiram à ferramenta** - acho que a gente está com **mais de 100**. (...) Realizar o dimensionamento do órgão **como um todo, cursos, treinamentos online, ao vivo**, assim, né? Enquanto também... Tem até hoje o **curso disponível de um treinamento remoto**. (...) **Ganhar apoio**. (...) **Entender o próprio funcionamento de uma ferramenta**. Formar **parcerias com... O Labore, disseminação**, né? E... E com a **evolução do Programa de Gestão** hoje em dia... (...) O **interesse de... Aderência**, né? E... **Facilidade com os documentos**. (...) A gente tem a **fase qualitativa**. Que é a qual a gente faz exatamente essa **inscrição diária**. Os **sistemas comunicando**, né? **As informações que eles geram**.

Fonte: Elaborado pela autora

Na categoria “Alinhamento da gestão de pessoas ao modelo Sipec e ao DFT”, observa-se, conforme a Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc. 7), que a transferência do modelo referencial de DFT ocorre por meio da capacitação de pessoal e da concessão de acesso ao Sisdip pelo órgão central do Sipec ao órgão ou entidade solicitante. Essa atribuição é de responsabilidade do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), em parceria com escolas de governo, permitindo a certificação dos multiplicadores e do dirigente mediante participação nas ações formativas.

Tais iniciativas corroboram com a literatura científica, que destaca a importância da compreensão do papel da Administração Pública e do engajamento dos gestores, aliado ao compromisso e à capacitação dos servidores (Oliveira; Medeiros, 2016). Nos relatos dos entrevistados, E2, E4, E5 e E6 foram mencionadas diversas modalidades de capacitação, como cursos autoinstrucionais, estratégicos, síncronos, assíncronos e *online*, formações remotas com aulas ao vivo, capacitação contínua, certificação profissional, formação de multiplicadores, compartilhamento de experiências com outros órgãos e parcerias com a ENAP.

Dessa forma, infere-se que a efetividade na adoção do modelo referencial de DFT está associada à existência de ações estruturadas de capacitação e à consolidação de parcerias institucionais, conforme evidenciado nas entrevistas realizadas com os servidores do MGI e nos documentos analisados. Esses elementos revelam que o fortalecimento das competências técnicas e a articulação entre diferentes instâncias do Sipec contribuem para ampliar a adesão e a legitimidade do modelo no âmbito da Administração Pública Federal. O papel central atribuído ao MGI e às escolas de governo demonstra que a implementação envolve não apenas aspectos técnicos, mas também a articulação entre diferentes atores da Administração Pública. A variedade de formatos de capacitação mencionados evidencia a preocupação em contemplar distintos perfis e demandas dos servidores, favorecendo a disseminação de conhecimentos e a autonomia dos órgãos. Assim, a capacitação deixa de ser um mero requisito formal e passa a ser compreendida como elemento estratégico para o alinhamento institucional e a efetividade da gestão de pessoas.

Adicionalmente, observa-se no site oficial do MGI sobre o DFT (Doc.5), que a capacitação nessa temática envolve treinamento ministrado diretamente pelo Ministério, além de dois cursos elaborados em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Essas ações visam proporcionar aos servidores conhecimentos essenciais tanto sobre a metodologia referencial do DFT quanto ao funcionamento do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), conforme dispõe a Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 (Doc.7). O objetivo é capacitar os participantes para aplicar o dimensionamento nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

Os cursos também fortalecem competências transversais relevantes ao setor público, como a capacidade de solucionar problemas com base em evidências e dados, a orientação para resultados que atendam às necessidades dos cidadãos e a compreensão integrada e estratégica da organização e de seu contexto institucional. Tais competências contribuem para posicionar a área de gestão de pessoas como parceira estratégica, com atuação no planejamento, na capacitação e na avaliação de desempenho por competências no setor público (Matoso; Coraiola; Roglio, 2016; Silva; Mello, 2011). Nas entrevistas, E2, E4, E5 e E6 identificaram-se que essas iniciativas favoreceram a integração, a disseminação e formalização da ferramenta, bem como seu aprimoramento contínuo, com base em *feedbacks*, evidências apresentadas pelos órgãos e alinhamento ao planejamento estratégico-institucional elaborado por cada órgão.

Assim, depreende-se que a capacitação em DFT vai além da transmissão de conhecimentos técnicos, funcionando como um instrumento estratégico para fortalecer a gestão de pessoas na Administração Pública Federal. A oferta de cursos em diferentes formatos e o desenvolvimento de competências transversais indicam que a iniciativa busca ampliar a autonomia dos órgãos, favorecer a integração entre sistemas e processos e disseminar o uso da ferramenta. Além disso, a utilização de *feedbacks* e dados provenientes dos órgãos sugere um processo contínuo de aprimoramento, reforçando a relação entre capacitação, planejamento estratégico e eficácia na gestão de pessoal.

Ademais, a Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 422/2022/ME (Doc. 9) informa que a adesão ao modelo referencial passa a ser disponibilizada a todos os órgãos interessados, por meio de normatização, orientação, capacitação e uso de sistema informatizado. Com isso, busca-se institucionalizar e replicar o modelo na Administração Pública, em consonância com a Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532, de 18 de julho de 2023 (Doc. 10), que estabelece procedimentos obrigatórios para qualificação, aperfeiçoamento e certificação das unidades responsáveis pelo dimensionamento da força de trabalho.

Os registros obtidos nas entrevistas, como “expansão”, “transferência da metodologia”, “DFT do órgão inteiro” e “normativas que recomendam a obrigatoriedade do dimensionamento”, “conursos públicos exigirem dimensionamento prévio”, reforçam essa perspectiva, alinhados à análise documental e à literatura, especialmente quanto à importância de estratégias que atendam às demandas atuais e preparem a Administração Pública para desafios futuros (Reis *et al.*, 2015; Serrano, 2016; Rocha *et al.*, 2023).

Nesse sentido, infere-se que a proposta do órgão normativo, MGI, busca disseminar o modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho como prática institucional padronizada, possibilitando sua adoção de forma abrangente pelos diversos órgãos da Administração Pública. Essa promoção realizou-se, não apenas por meio da edição de normas e diretrizes, mas também pela oferta de capacitação e suporte tecnológico, criando condições para a aplicação uniforme da metodologia. Os relatos dos entrevistados, que mencionam “expansão”, “disseminação da metodologia”, “aplicação do DFT a todo o órgão” e “exigência de dimensionamento prévio para concursos públicos”, evidenciam o reconhecimento crescente da importância desse processo. Tais constatações demonstram alinhamento entre a prática observada,

o arcabouço normativo e o referencial teórico, reforçando a adoção de estratégias capazes de responder às demandas atuais e de preparar a Administração Pública para enfrentar desafios futuros.

Outro aspecto relevante é a Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 39840/2024/MGI (Doc. 11), na qual a Secretaria de Gestão de Pessoas propõe uma inovação significativa no recrutamento e seleção de servidores públicos federais por meio do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU). A iniciativa busca tornar o ingresso mais assertivo, atraindo profissionais com perfis compatíveis às necessidades dos órgãos na gestão de políticas públicas, integrando o DFT e a revisão do sistema de carreiras federais. Segundo Medeiros, Volpe, Dórea (2025), o CPNU é um modelo de recrutamento centralizado, concebido para ampliar a escala e a representatividade dos processos seletivos na Administração Pública Federal, com a realização de provas simultâneas em todo o país. Sob coordenação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), órgão central do Sipec, o modelo define a estrutura logística e jurídica para seleções periódicas e unificadas.

Ainda em 2025, firmou-se parceria com a Universidade Federal do Pará (UFPA) para desenvolver uma metodologia de mapeamento de perfis, utilizando as entregas registradas no Sisdip e validando-as por meio de grupos focais com especialistas dos macroprocessos de suporte e governança comuns a todos os órgãos (Medeiros; Volpe; Dórea, 2025). Nessa perspectiva, os entrevistados relataram que o advento do CPNU favoreceu a adoção do DFT na Administração Pública, alinhando-o ao Programa de Gestão (PGD) e ao Planejamento Estratégico-Institucional (PEI), com o objetivo de promover a integração, institucionalização e formalização da ferramenta. Também destacaram o atendimento mais personalizado aos 15 órgãos participantes do CPNU, ações de sensibilização junto à alta gestão e o envio de ofícios recomendando o uso do DFT. Outras iniciativas mencionadas foram a realização de seminários, a Websérie *Conecta*, o Webinário *Conecta Gente*, a divulgação do DFT nos sites institucionais, além da publicação de três capítulos de livros dedicados ao tema.¹³

¹³ 1. Dimensionamento na administração pública federal: possibilidades de aplicação e potencial de alcance. Vol. 4, ano 2021; 2. Dimensionamento na administração pública federal: oportunidade de aperfeiçoamento e modelo atípico. Vol. 5, ano 2021; 3. Dimensionamento na Administração Pública Federal: avanços e resultados alcançados. Vol. 6, ano 2022. Informação retirada no site oficial do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Disponível em: www.mgi.gov.br. Acessado em: 20 ago. 2025.

Depreende-se que CPNU não se limita a modernizar o processo de recrutamento e seleção de servidores, mas atua como instrumento estratégico para impulsionar e disseminar o DFT na Administração Pública Federal. A integração do CPNU com o Programa de Gestão (PGD) e o Planejamento Estratégico-Institucional (PEI) busca assegurar a compatibilidade entre o perfil dos profissionais selecionados e as necessidades institucionais, favorecendo uma gestão de pessoas mais eficiente e uma distribuição mais adequada dos recursos humanos. O uso de metodologias para mapeamento de perfis, a participação de órgãos estratégicos e as ações de comunicação e sensibilização demonstram um movimento articulado para institucionalizar o DFT como ferramenta central da gestão pública, utilizando o CPNU como impulsionador desse avanço.

4.3 Fatores Facilitadores do DFT em Relação às Diretrizes do MGI

O propósito desse tópico é apresentar os fatores facilitadores do DFT em relação às diretrizes do MGI, tendo por base a Portaria SEDGG/ME nº 7.888 de 1º de setembro de 2022. A seguir, expõe-se a categoria estabelecida para análise do estudo: Integração da gestão de pessoas às estratégias institucionais.

Ademais, no roteiro de entrevista, foi formulado o seguinte questionamento: O que você identificou como fator que facilitou o processo de concepção e desenvolvimento do DFT em relação às diretrizes na administração pública? Diante dessa indagação, o objetivo era identificar quais são os fatores facilitadores ao longo da concepção e do desenvolvimento das diretrizes do DFT.

A partir dessa investigação, formulou-se a seguinte categoria descrita no Quadro 16.

Quadro 16 - Categoria: Integração da gestão de pessoas às estratégias institucionais

Categoria: Integração da gestão de pessoas às estratégias institucionais		
Descrição do Conteúdo	Referencial Teórico	Análise Documental
1.DFT é um censo, faz a parte de macroprocesso, processo, subprocesso, serviço de atuação; planejamento da equipe, acordo dos diretores, parcerias com a ENAP e UnB, fórum recomendando metodologia;	- Integrar a gestão estratégica de pessoas aos processos institucionais, alinhar políticas de desenvolvimento ao planejamento organizacional, promover relações de trabalho mais democráticas e adotar a	Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc 7) “Art. 5º, incisos I a VIII: I - aprimorar o planejamento e a gestão da força de trabalho por meio de dados, informações, indicadores e entregas com seus respectivos esforços;

<p>2. Concurso Nacional Unificado, recorte priorização estratégica e, e não somente os órgãos pedirem; acesso da ferramenta; concurso público, PGD;</p> <p>3. Tempo para planejamento de dados, diagnóstico para gestão, solução; relatórios, recomendações, diagnóstico estaria subsidiando a decisão por novas contratações e quais carreiras são interessantes manter ou descontinuar; indicadores gerenciais, qualidade da informação, sem viés político de indicação;</p> <p>4. Pouco recurso, obrigado a pensar em soluções. índice de governança de gestão de pessoas, pelo IGOV. Capacitação, multiplicadores;</p>	<p>gestão por competências. (Freitas <i>et al.</i>, 2012).</p> <p>- Para que um projeto de gestão de pessoas tenha sucesso e seja sustentável, é essencial realizar, o mapeamento e a revisão de seus macros e microprocessos, evidenciando a interdependência e estabelecendo uma ordem de prioridades (Rahn; Weber, 2019).</p> <p>- Programas que valorizam o engajamento, a dedicação, a iniciativa, o comprometimento, a integração e o desenvolvimento asseguravam os resultados esperados pela organização (Goulart Jr. <i>et al.</i>, 2014).</p> <p>- Medeiros <i>et al.</i> (2023) descreve o DFT como um processo multidimensional, que enfrenta o desafio de estabelecer diretrizes enquanto se ajusta a uma realidade em constante transformação. Seu objetivo é integrá-lo aos instrumentos de gestão, articulando-o com outras áreas da gestão de trabalho, por meio de um diagnóstico e da organização da alocação de profissionais, em um ciclo contínuo de monitoramento, avaliação e implementação de ações na gestão de pessoal.</p>	<p>II - contribuir para o caráter uniformizador das políticas de gestão de pessoas do Sipec;</p> <p>III - contribuir para o desenvolvimento do programa de gestão e desempenho;</p> <p>IV - fornecer informação qualificada para a tomada de decisão relativa à alocação de pessoal;</p> <p>V - replicar o modelo referencial, de acordo com o inciso VI do art. 2º;</p> <p>VI - aprimorar os pedidos de concursos públicos, contratações temporárias e movimentação de pessoal;</p> <p>VII - contribuir para o diagnóstico organizacional e a melhoria de processos; e</p> <p>VIII - contribuir para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.</p> <p>Site sougov (Doc 5)</p> <p>- “Aprimoramento do planejamento da força de trabalho por meio de dados, informações, indicadores e entregas com seus respectivos esforços. O dimensionamento pode contribuir também para o caráter uniformizador das políticas de gestão de pessoas do Sistema de Pessoal Civil (Sipec), colaborar para o desenvolvimento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e fornecer informação qualificada para a tomada de decisão relativa à alocação de pessoal”.</p> <p>Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 39840/2024/MGI (Doc 11)</p> <p>“implantação do DFT permite análises importantes para os órgãos: necessidade ou não de modificar processos, modernizar ou automatizar por meio das ferramentas oferecidas pelo Sipec; informações gerenciais, complexidade das entregas, aderência entre as entregas e as entregas estratégicas”.</p>
<p>E1: Então eu falo que o DFT é um censo, porque a gente chega em um órgão para desdobrar quais são os macroprocessos, quais são os processos em que se subdividem essas grandes temáticas, para viabilizar a organização daquela temática (...) e aí a gente busca desctrinchar o que as áreas fazem, o que é contável. (...) A gente faz a parte de macroprocesso, processo, subprocesso (...) qual tarefa, qual atividade que ele vai fazer? Qual serviço que ele vai atuar? Se a pessoa não demonstrar isso, como é que vou aprovar uma contratação? (...) nós queremos ir aos órgãos do concurso nacional unificado, sendo o primeiro recorte que a gente teve de priorização estratégica e nós queremos fazer o DFT, e não somente os órgãos pedirem”.</p>		
<p>E2: “Então, por exemplo, que seja obrigatório a atualização do DFT pra pedido de concurso, entre outras coisas que a gente sempre viu que era importante, mas agora, pra ter uma maturidade suficiente pra gente poder começar a exigir mais dos órgãos. (...) o que é legal do DFT é que a gente oferece soluções. Mesmo na gestão anterior que tinha o viés de corte, de não fazer concurso a gente mostrava o lado da eficiência. (...) você tem uma melhor eficiência, você pode alocar melhores pessoas você pode movimentar melhores pessoas até porque não tem concurso. (...) Na verdade é um monstro de informação e isso facilitou. Também é usado contra a resistência cultural. (...) vai dar trabalho agora e vai melhorar agora mesmo. Você vai discutir seus processos, vai discutir suas entregas e durante esse processo vai ter um tempo exclusivo dedicado ao DFT. (...) esse tempo você vai ajudar</p>		

no **planejamento** da área e tudo mais. Então, isso facilita. E depois os **dados de diagnóstico para gestão** e tudo mais isso facilita porque a gente está trazendo algo que vai agregar, uma **solução**.

E3: “Então, a gente está tentando, eu estou tentando dar uma **organizada nas informações**, enfim, e a gente, para poder produzir os **primeiros relatórios, de recomendações**, enfim, do que a gente vai contratar, porque acho que o grande efeito que tem aqui, a gente tem clientes aqui dentro do Ministério, **o nosso diagnóstico estaria subsidiando a decisão por novas contratações**, e também a gente pode **subsidiar com a coleta de atividades quais carreiras são interessantes manter ou descontinuar**. (...) é a gente mostrar que esse resultado, o **sistema**, ele oferece **indicadores gerenciais** muito interessantes para as equipes começarem a se apropriar. Para a tomada de decisão, nós já estamos, só que também, assim, a maioria dos lugares (...) a **qualidade da informação**, a gente está coletando muita informação importante. Sim. Então eu acho que a ideia é mostrar isso para a alta gestão, que é importante, para a gente poder investir, para todo mundo coletar e o negócio sair. (...) por exemplo, a gente tem um sistema, o **programa de gestão**. E o programa de gestão passou agora a ser por entregas. As entregas, a gente está tentando fazer agora com que o sistema, o nosso sistema, **converse com o sistema de entregas do PGD**. (...) eu acho que também **vai tirar um pouco desse viés político de indicação** e tudo. Eu acho que não enxuga, assim, pelos nossos resultados, assim, mostra, mostra, assim, não sei, tem área que... É porque ainda é muito recente e assim, as pessoas estão aprendendo a categorizar e estimar.”

E4: “o **planejamento da equipe** eu não acabei não citando mas foi muito bom a gente tinha uma equipe muito boa também. (...) a gente conseguiu o **acordo dos diretores, a expertise**. (...) exato no meio do caminho a gente teve o diretor que estava na época da portaria que também **apoiou** essa ideia se é uma coisa de **alta gestão**. (...) as **parcerias com a ENAP e UnB**, cada um dos órgãos que a gente roda de alguma maneira, porque a gente rodou 80 órgãos, todos **opinando na metodologia**. (...) no sistema foi legal ter o **fórum** de pró-metodologia em cima de pessoas das universidades, grupo para validar a metodologia e eles também produzem um documento **recomendando** a utilização da **metodologia** para as universidades”.

E5: Ah, o que facilitou é quando você tem **pouco recurso**, né, você é **obrigado a pensar em soluções**. Se a administração continuar atendendo pedido de concurso com as mesmas bases que sempre fez, ela não vai conseguir chegar muito longe mais. Porque aí você tem uma carreira que ganha mil vagas, tem um órgão que nem cargo vago tem pra pedir concurso, por isso que nem o pedido dele chega aqui em volta. (...) E também, claro, as pressões, cobranças por melhoria na gestão de pessoas, pela cultura de planejamento que aconteceu, o relatório do TCU, aquela medição do **índice de governança de gestão de pessoas, pelo IGOV**. O quanto nós somos **imaturos** nesses índices de gestão de pessoas, né? Na **cultura de planejamento**. Buscar **soluções**, mesmo em situações adversas ali, vocês, né? Essa questão da **comunicação**, né? Da **capacitação, da ideia de multiplicadores**, tudo isso. Não, isso tudo aí foram mecanismos que nós usamos, assim, que deram muito certo, sabe? O que a gente percebe é que quanto mais próximo você chega, né, das pessoas, porque não adianta, a gente pensa em obra, mas **você tem que pensar em pessoas, você tem que convencer as pessoas**, né? Então, isso facilitou demais, assim, o fato de você não depender mais de só estar a equipe ali treinando pessoas, a gente realmente não ia dar conta, né? Realmente não ia andar. Então, essas **capacitações abertas para todo mundo foram fundamentais**.

E6: (...) facilitar o **acesso da ferramenta**. (...) A gente... Se pegar a palavra **concurso público**, acaba sendo uma facilidade, apesar de não ter uma diretriz. (...) Seriam realmente essas **questões do PGD**. É uma boa prática. Eu acho que ajuda bastante. (...) Hoje em dia a gente também tem um foco muito grande. Também em fazer essa **ligação entre os objetivos estratégicos** do órgão. **Com o que as unidades desenvolvem. Com o que elas entregam. Com o que elas executam**. Então, também **poder consultar documentos** nesse sentido.

Fonte: Elaboração própria

Na categoria “Integração da gestão de pessoas às estratégias institucionais” observa-se, conforme a Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc. 7), que os objetivos estabelecidos incluem: aprimorar o planejamento e a gestão da força de trabalho por meio de dados, informações, indicadores e entregas com seus respectivos esforços; uniformizar as políticas de

gestão de pessoas do Sipec; auxiliar no desenvolvimento do Programa de Gestão e Desempenho e na tomada de decisão relativa à alocação de pessoal; qualificar os pedidos de concursos públicos, contratações temporárias e movimentação de pessoal; além de contribuir para o diagnóstico organizacional, a melhoria de processos e a prestação de serviços. Tais objetivos corroboram as informações disponibilizadas no portal SouGov (Doc. 5), que trata do DFT na Administração Pública.

Ademais, na literatura científica, identifica-se que integrar a gestão estratégica de pessoas aos processos institucionais, alinhar políticas de desenvolvimento ao planejamento organizacional, promover relações de trabalho mais democráticas e adotar a gestão por competências (Freitas et al., 2012) estão em consonância com os objetivos da Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 (Doc. 7) e com os conteúdos do portal SouGov (Doc. 5). Essa convergência também se evidencia nas falas dos entrevistados E1, E2, E3, E4, E5 e E6, que descrevem o DFT como um “censo” da força de trabalho, estruturado em macroprocessos, processos, subprocessos e serviços de atuação; associado ao planejamento da equipe, à organização de dados e diagnósticos para subsidiar decisões de gestão; à elaboração de relatórios e recomendações; à definição sobre novas contratações e carreiras a serem mantidas ou descontinuadas; além do uso de indicadores gerenciais e informações de qualidade, sem viés político. Assim, para que um projeto de gestão de pessoas seja bem sucedido e sustentável, é essencial realizar, o mapeamento e a revisão de seus macros e microprocessos, evidenciando a interdependência e estabelecendo uma ordem de prioridades (Rahn; Weber, 2019).

Assim, infere-se que o DFT se configura como um mecanismo de articulação entre a política de gestão estratégica de pessoas e os objetivos institucionais, simultaneamente em que oferece fundamentos técnicos para a tomada de decisão sobre a alocação de servidores, contribuindo para a eficiência administrativa e a transparência dos processos. Para que as iniciativas de gestão de pessoas alcancem êxito e sejam sustentáveis, é indispensável realizar continuamente o mapeamento e a atualização de macro e microprocessos, evidenciando suas inter-relações e definindo prioridades, de forma a conectar a dimensão operacional à estratégica da Administração Pública (Rahn; Weber, 2019).

Outrossim, a Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 39840/2024/MGI (Doc. 11) evidencia que a implantação do DFT possibilita análises relevantes para os órgãos, como a verificação da necessidade de modificar processos, modernizá-los ou automatizá-los por meio das

ferramentas disponibilizadas pelo Sipec; além de permitir a extração de informações gerenciais, avaliar a complexidade das entregas e verificar a aderência destas às entregas estratégicas. Tais aspectos dialogam com a concepção do DFT apresentada na literatura, que o caracteriza como um processo multidimensional, marcado pelo desafio de estabelecer diretrizes ao mesmo tempo em que se ajusta a uma realidade em constante transformação (Medeiros *et al.*, 2023). Seu propósito consiste em integrá-lo aos instrumentos de gestão, articulando-o com outras áreas relacionadas ao trabalho, por meio de diagnósticos e da organização da alocação de profissionais, em um ciclo contínuo de monitoramento, avaliação e implementação de ações na gestão de pessoal. Ademais, os entrevistados E1, E2, E3, E4, E5 e E6 destacaram iniciativas como o Concurso Nacional Unificado - CPNU, as solicitações de concurso, o acesso à ferramenta, o índice de governança de gestão de pessoas, pelo IGOV do Tribunal de Contas da União, capacitação por meio dos multiplicadores e o Programa de Gestão e Desempenho - PGD como agentes facilitadores para a concepção e execução do DFT na Administração Pública. Dessa forma, são programas que valorizam o engajamento, a dedicação, a iniciativa, o comprometimento, a integração e o desenvolvimento assegurando os resultados esperados pela organização corroborando com Goulart Júnior *et al.*, 2014.

Dessa forma, pode-se depreender que a Nota Técnica SEI nº 39840/2024/MGI (Doc. 11), os estudos acadêmicos e os relatos dos entrevistados convergem ao reconhecer o DFT como um mecanismo estratégico de gestão de pessoas, cuja eficácia depende tanto do respaldo normativo e das ferramentas tecnológicas quanto do comprometimento das instituições. Ao possibilitar análises diagnósticas, revisão de processos e alinhamento das entregas aos objetivos estratégicos, o DFT fortalece a articulação com outros instrumentos de gestão e amplia a capacidade de decisão orientada por evidências. Além disso, medidas como o Concurso Nacional Unificado, o IGOV/TCU, a capacitação de multiplicadores e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) são apontadas como fatores de apoio que ampliam a aplicabilidade, culminando em um modelo que valoriza dedicação, integração, engajamento e desenvolvimento. Assim, o DFT se apresenta como uma iniciativa inovadora que procura harmonizar diretrizes normativas com a adaptação permanente ao contexto organizacional, favorecendo resultados consistentes e sustentáveis na Administração Pública (Goulart Júnior *et al.*, 2014).

Os apontamentos da análise referente aos fatores facilitadores, como respaldo normativo, ferramentas tecnológicas, iniciativas de apoio e capacitação, aliados ao comprometimento das

equipes, ao engajamento das lideranças e à integração interinstitucional, favoreceram a efetivação do DFT. A combinação entre recursos técnicos e aspectos organizacionais e comportamentais possibilitou superar resistências, ampliar a aceitação da metodologia e disseminar o DFT como instrumento estratégico, inovador e adaptável à gestão pública.

4.4 Fatores Dificultadores do DFT em Relação às Diretrizes do MGI

O propósito desse tópico é apresentar os fatores dificultadores do DFT em relação às diretrizes do MGI, tendo por base a Portaria SEDGG/ME nº 7.888 de 1º de setembro de 2022. A seguir, expõe-se a categoria estabelecida para análise do estudo: “Barreiras à adoção do modelo referencial do DFT”.

Desse modo, no roteiro de entrevista, foi formulado o seguinte questionamento: O que você identificou como fator que dificultou o processo de concepção e desenvolvimento do DFT em relação às diretrizes na administração pública? Diante dessa indagação, o objetivo era identificar quais são os fatores dificultadores ao longo da concepção e do desenvolvimento das diretrizes do DFT. A partir dessa investigação, formulou-se a seguinte categoria, conforme Quadro 17:

Quadro 17 - Categoria: Barreiras à adoção do modelo referencial do DFT

<u>Categoria: Barreiras à adoção do modelo referencial do DFT</u>		
Descrição do Conteúdo	Referencial Teórico	Análise Documental
<p>1. Convocação secretário-executivo, mapeamentos de riscos não darem continuidade ao projeto ou a falta de patrocínio, área de gestão estratégica estar envolvida; troca de governo, Outras oportunidades ou não se identificam com as lideranças, gestão priorizar agenda;</p> <p>2. Mudança de cultura, dificuldade no controle de entregas, no controle de resultados, mudança de gestão, concurso, resistência cultural, poucas</p>	<p>- A escassez de servidores eleva a carga de trabalho, comprometendo a qualidade e a eficácia dos serviços e a satisfação dos usuários. (Rocha <i>et al.</i>, 2023). Essa sobrecarga pode desmotivar os colaboradores, prejudicar o ambiente organizacional e comprometer a saúde (Martins; Pires, 2024; Brandão; Bruno-Faria, 2017; Santos; Pantoja, 2024)</p> <p>- Em relação ao dimensionamento, destaca-se que, com o passar do</p>	<p>TED 17/2017 (Doc 1)</p> <p>- “formas de dimensionar a força de trabalho de maneira eficiente e precisa ainda é um desafio para o serviço público”;</p> <p>- “apropriação do conhecimento sobre dimensionamento da força de trabalho pela administração pública pode gerar melhoria na alocação de recursos humanos e naturalmente, em muitos casos, evitar gastos desnecessários com outros concursos públicos a partir de uma maior racionalização da capacidade de entrega de bens e serviços públicos. A consequente economia viria acompanhada de significativa melhoria na qualidade dos serviços prestados”.</p> <p>Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc 7)</p> <p>“Art. 2º, inciso II - DFT: instrumento de gestão de pessoas que visa a estimar o quantitativo ideal de</p>

<p>pessoas, ter mais trabalho e ser proibido falar de concurso, planejar, refletir sobre aquilo que se faz, o que se produz, o que se entrega, área de concurso, existia muita resistência;</p> <p>3. Postura mais agressiva para eles se apropriarem de fato, mapeamento do processo, muita gente que saiu, e entrou pessoas novas, desfalque na parte de dados, pois ampliou a quantidade;</p> <p>4. Suporte da área de TI, para desenvolver o sistema, clarezas quanto à atividade do projeto.</p>	<p>tempo, a população tem elevado suas expectativas quanto às entregas, tanto em quantidade quanto em qualidade (Bergue, 2019).</p>	<p>pessoas para realizar um conjunto de entregas com foco em resultado, considerando o contexto e as características da força de trabalho”;</p> <p>“Art. 5º, inciso I - aprimorar o planejamento e a gestão da força de trabalho por meio de dados, informações, indicadores e entregas com seus respectivos esforços;</p> <p>“Art. 5º, inciso IV - fornecer informação qualificada para a tomada de decisão relativa à alocação de pessoal;</p> <p>“Art. 5º, inciso VII - contribuir para o diagnóstico organizacional e a melhoria de processos;</p> <p>Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 422/2022/ME (Doc 9)</p> <p>- “será possível conhecer o número ideal de pessoas para os órgãos, considerando as entregas realizadas, as características e o contexto das equipes e das organizações;”</p> <p>Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 39840/2024/MGI (Doc 11)</p> <p>- “institucionalização da metodologia que estima o quantitativo ideal de pessoas para realizar um conjunto de entregas com foco em resultado”;</p> <p>- “ferramenta de gestão de pessoas e subsidia o planejamento de políticas públicas”</p> <p>Site sougov (Doc 5)</p> <p>- “Aprimoramento do planejamento da força de trabalho por meio de dados, informações, indicadores e entregas com seus respectivos esforços. O dimensionamento pode contribuir também para o caráter uniformizador das políticas de gestão de pessoas do Sistema de Pessoal Civil (Sipec), colaborar para o desenvolvimento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e fornecer informação qualificada para a tomada de decisão relativa à alocação de pessoal”.</p>
<p>E1: “na convocação a gente chama o secretário-executivo para participar da mesa de abertura. Por quê? Porque um dos mapeamentos de riscos é que nessa perspectiva de não darem continuidade ao projeto ou a falta de patrocínio que uma área de gestão de pessoas para tocar esse processo. (...) então precisa, a área de gestão estratégica estar envolvida”.</p> <p>E2: “Primeiramente, questão cultural. Mudar a mudança de cultura. E aí você ter uma cultura de controle de entregas, de controle de resultados, essa é a dificuldade. (...) Mudança de gestão. Mudou a gestão. (...)Falar de concurso era possível. Então uma dificuldade (...) é resistência a esse novo. A resistência ao novo, resistência cultural. (...) E o que a gente tinha de dificuldade nesse período é de ter poucas pessoas, de ter mais trabalho e ser proibido falar de concurso. (...) as vezes o pessoal chegou agora e faz críticas, mas era um contexto extremamente hostil se implementar um negócio que não havia acontecido sem poder falar de concurso e sem ter gente e sem ter perspectiva de concurso. Falar assim, fazer dimensionamento, vai dar mais trabalho, mas você vai ter mais gente”.</p> <p>E3: “Porque eu acho que com essa postura mais agressiva da gente ir nos órgãos e tentar fazer o máximo de unidades possíveis pra eles se apropriarem de fato, aprender a metodologia, tem um gasto, enfim, que eu acabei perdendo aqui, eu acho que é dessa questão do levantamento. Do mapeamento do processo, né? (...) porque como a gente está montando a equipe, teve muita gente que saiu, e entrou pessoas novas, e agora a gente está com</p>		

o desfalque na parte de dados, porque assim, ampliou a quantidade, então a gente está tendo que sistematizar para gerar os primeiros resultados, porque afinal a gente paga, a gente vai, vai, vai, mas cadê o resultado? Em planejamento de força de trabalho?

E4: “E uma das dificuldades foi justamente a gente pegou ali uma **troca de governo** em 2019, né? E aí, por razões diversas, **algumas pessoas vão para outras oportunidades**, outras **não se identificam com as lideranças** que vieram, enfim. (...) essa foi uma das dificuldades, a gente não sequer teve **um dia de transição com a equipe anterior**. (...) Nesse momento inicial, eu acho totalmente legítimo, mesmo assim, a **gestão** entra, ela vai **priorizar** aquilo que é da **agenda** ali, e está tudo certo, né? Não tem nenhum problema, né? Mas a gente fica um tempo ali nessa avaliação. (...)não sabia, ao certo também, se a gente teria continuidade do projeto ou não. (...) troca de governo trocou a equipe”.

E5: “Ah, que dificultou? Eu acho que é mais a **barreira mais cultural**, sabe? De **mudar a perspectiva**, né? **Começar a pensar em planejar**, começar a pensar em **refletir sobre aquilo que se faz, o que se produz, o que se entrega**. (...) Porque a nossa, acho que a **maior resistência** era essa. Porque quando você **não tem uma base objetiva em dados, as forças, as influências, quem pode mais acaba ganhando mais força**. (...) Quem é **mais frágil** nesse processo tem mais dificuldade. (...) ah, eu acho que isso **não se encaixa no meu órgão**, ah, eu posso criar uma metodologia minha, né? (...) Porque se eu pego uma metodologia e você usa outra, qual é a minha base de comparação? Pra saber qual o resultado que... Não tem nem como comparar, né? São **métodos diferentes**. Então, a ideia era se padronizar, né? Então, isso **gerou um pouco de resistência**. (...) Mas essa resistência vinha mais da questão dos órgãos, né? É. (...), aqui também tinha, mas assim, não era das autoridades, né? A gente sempre teve essa, também teve uma **barreira grande com relação a essa questão de concurso**, né? Então, assim, era um embate nosso, né? A gente querer associar isso aos concursos públicos, né? Que a gente vira também que esse era o nosso maior recurso para que a metodologia ganhasse capilaridade. E aí, na **área de concurso existia muita resistência, muito mesmo**. (...) não conseguimos aprofundar conversas para poder fazer até um processo paralelo, um processo em que as duas unidades caminhassem juntas, né? Não, a gente não conseguiu. (...) eu sei que agora eles estão querendo muito alinhar, né? O DFT com o sistema de gestão, né? (...) o próprio sistema lá que o servidor entra, é... Coloca lá as demandas, essas demandas já alimentam o sistema no DFT. (...) mas, assim, eu vejo esse processo como muito subsidiário, assim, ele não é o principal. (...) É igual a relação do DFT com o CPNU. Decidiram que iam fazer o dimensionamento de quem já estava no CPNU. Aí, você já está fazendo o **dimensionamento de quem já está fazendo o concurso**. E **quem está pedindo o concurso não tem dimensionamento**. Entendeu? E é muito bacana um processo em que o órgão pede o concurso com base em dados. (...) Mas o principal que eu tenho é ir na raiz da questão. Então, eu vou aqui só nos sintomas e não trato. (...) E quem sabe não é colocando mais gente que eu vou resolver um problema. Porque eu **não melhoro meus processos**, não melhoro minha forma de trabalhar. Então, assim, são decisões, são abordagens que são feitas, que todas são válidas. (...), mas a gente não pode esquecer do que é essencial. Enquanto eu vejo assim, enquanto a gente não fizer essa **união do DFT com o concurso**. E **essa resistência existe até hoje**.

E6: “Assim, eu acho que, normalmente, são dificuldades indiretas, né? Então, a gente está falando do **sistema**. O sistema também tem que é de justiça, de função mais simples. A gente também queria mais utilizar o... A gente gasta menos tempo... **Dando treinamentos**, né? Enfim, **dirimindo dúvidas**, também. Também não estamos dando muito tempo, nós. E, por exemplo, acho que durante um tempo a gente não teve... (...) não, a gente teve uma assistência muito boa. Mas, durante um tempo, a **gente não teve esse suporte de...** De TI, por exemplo. **Para desenvolver o sistema**. Às vezes, até **umas clarezas quanto à atividade do... Projeto**, né?

Fonte: Elaborado pela autora

Na categoria “Barreiras à adoção do modelo referencial do DFT”, o TED nº 17/2017 (Doc. 1) evidencia que dimensionar a força de trabalho de forma eficiente e precisa ainda constitui um desafio para o serviço público. Contudo, a apropriação do conhecimento sobre o tema pode favorecer uma alocação mais racional dos recursos humanos e, em muitos casos, evitar gastos

desnecessários com novos concursos, ao ampliar a capacidade de entrega de bens e serviços à sociedade. Essa racionalização associa-se à melhoria da qualidade dos serviços prestados, em consonância com a Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc. 7). Esse normativo estabelece que a implementação do DFT contribui para o aprimoramento do planejamento e da gestão da força de trabalho, ao viabilizar o uso de dados, indicadores e informações qualificadas, apoiar diagnósticos organizacionais e promover a melhoria de processos, fortalecendo, assim, a tomada de decisão.

Além disso, a literatura científica revela que a escassez de servidores aumenta a carga de trabalho, comprometendo a qualidade e a eficácia dos serviços, bem como a satisfação dos usuários (Rocha et al., 2023). Assim, as propostas apresentadas no TED nº 17/2017 (Doc. 1) e na Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc. 7), apontam para ações inovadoras voltadas ao efetivo planejamento da força de trabalho. Todavia, as falas dos E1, E2, E3, E4, E5 e E6 revelam dificultadores recorrentes, como a necessidade de mudança cultural, a dificuldade no controle de entregas e resultados, a alternância de gestões, a resistência organizacional, a escassez de pessoal, o excesso de demandas, a ausência de planejamento e a oposição quanto ao projeto de concepção e execução do DFT na Administração Pública.

Infere-se, portanto, que, embora exista respaldo legal e científico quanto à importância do DFT para o fortalecimento da gestão pública, a implantação do normativo ainda encontra entraves de ordem cultural, técnica e procedimental. Isso demonstra um distanciamento entre as orientações formais, voltadas à racionalização de recursos e à qualificação dos serviços, e a realidade organizacional, permeada por resistências, limitações estruturais e desafios de adaptação. Nesse contexto, evidencia-se que o êxito do DFT depende não apenas de instrumentos legais e metodológicos, mas também de transformações culturais e de uma gestão mais integrada e orientada para resultados.

Na Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 422/2022/ME (Doc. 9), verificou-se que o DFT possibilita identificar o número ideal de servidores para os órgãos, considerando as entregas realizadas, as características das equipes e o contexto organizacional. Essa perspectiva converge com a Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 39840/2024/MGI (Doc. 11), que, ao propor a institucionalização da metodologia, busca estimar o quantitativo adequado de pessoas para a realização de entregas orientadas a resultados. Além disso, reforça o papel do DFT como

ferramenta de gestão de pessoas que subsidia o planejamento de políticas públicas, o que corrobora a afirmação de que a população tem elevado, ao longo do tempo, suas expectativas quanto às entregas governamentais, tanto em quantidade quanto em qualidade (Bergue, 2019).

Esses atos administrativos estão alinhados às informações do portal SouGov (Doc. 5), que destacam o potencial do DFT para aprimorar o planejamento da força de trabalho por meio de dados, indicadores e mensuração dos esforços associados às entregas. Além disso, o dimensionamento contribui para a uniformização das políticas de gestão de pessoas no âmbito do Sistema de Pessoal Civil (Sipec), fortalece o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e fornece informações qualificadas para decisões sobre alocação de pessoal.

Todavia, nas entrevistas, E1, E2, E3, E4, E5 e E6, realizadas foram identificados entraves à concepção e ao desenvolvimento do DFT, tais como: resistência ao mapeamento de processos, rotatividade das equipes, mudanças de governo, lacunas nos dados, falta de clareza quanto às atividades do projeto e ao desenvolvimento do sistema Sisdip, além da descontinuidade das ações em razão da ausência de patrocínio institucional, isto é, da falta de envolvimento da área de gestão estratégica. Ademais, a literatura aponta barreiras específicas à inovação no setor público brasileiro, como a limitação da articulação intersetorial, a baixa capacidade técnica local, a rotatividade de dirigentes e a diversidade socioeconômica, que refletem os desafios de um Estado federativo e de grande extensão territorial (Brandão; Bruno-Faria, 2017).

Diante desses elementos, depreende-se que a concepção e o desenvolvimento do DFT esbarram em limitações institucionais e organizacionais que se inserem em um quadro mais amplo de fragilidades na governança de pessoas na Administração Pública. Os obstáculos apontados nas entrevistas bem como às barreiras à inovação destacadas na literatura, evidenciam que a implementação do DFT requer não apenas aprimoramentos técnicos, mas, sobretudo, o fortalecimento da capacidade institucional, cooperação e engajamento político-estratégico para garantir sua efetividade e continuidade.

Na oportunidade, destaca-se a Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc. 7), que define o DFT como instrumento de gestão de pessoas destinado a estimar o quantitativo adequado de servidores para a realização de entregas orientadas a resultados, considerando o contexto organizacional e as características da força de trabalho. Entretanto, os entrevistados E1, E2, E3, E4, E5 e E6 relataram barreiras à sua implementação, como a falta de

engajamento das lideranças, a ausência de identificação das equipes com seus gestores, as mudanças de governo e a priorização de agendas alheias ao DFT, fatores que podem gerar sobrecarga de trabalho, desmotivação, impactos no clima organizacional e até prejuízos à saúde dos servidores (Martins e Pires, 2024; Brandão, Bruno-Faria, 2017; Santos e Pantoja, 2024).

Dessa forma, infere-se que, embora o DFT apresente um desenho normativo consistente, sua disseminação como política estratégica depende do fortalecimento do apoio organizacional e do alinhamento entre gestores e equipes, de modo a ampliar sua efetividade, garantir maior eficiência no uso da força de trabalho e assegurar condições adequadas aos servidores.

Em suma, os obstáculos identificados demonstram que a concepção e o desenvolvimento do DFT na administração pública esbarram em limitações de ordem estrutural, técnica e organizacional, que abrangem desde a resistência de servidores e gestores, passando pela insuficiência de dados e de capacidades técnicas, até a interrupção de iniciativas em razão de mudanças políticas e institucionais. Esses desafios evidenciam a complexidade de avançar o DFT como ferramenta efetiva de gestão de pessoas e reforçam a necessidade de maior alinhamento estratégico, comprometimento das lideranças e fortalecimento da governança para garantir sua efetiva implementação.

4.5 Proposição de Recomendações para Implementação do DFT no MIDR

Este tópico tem como propósito apresentar recomendações para a implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), englobando desde sua concepção e desenvolvimento até a identificação de fatores facilitadores e obstáculos verificados na Administração Pública. Preliminarmente, destaca-se a unidade responsável por conduzir esse processo no âmbito do Ministério: a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas da Diretoria de Administração da Secretaria-Executiva.

Nessa perspectiva, o MIDR adota um conjunto de instrumentos normativos e estratégicos voltados à gestão de pessoas, em consonância com as diretrizes do Governo Federal e da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Esses instrumentos têm como finalidade promover a valorização dos servidores, alinhar o desenvolvimento de competências às necessidades institucionais e assegurar maior eficiência na prestação dos serviços públicos.

Entre os principais mecanismos adotados, destacam-se: o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e as Diretrizes de Integridade e Qualidade de Vida no Trabalho. O PGD foi instituído pelo Decreto nº 11.072/2022 e regulamentado pelas Instruções Normativas nº 24/2023 e 52/2023, o qual foi implementado no MIDR por meio da Portaria nº 2.971, de 20 de setembro de 2023. Esse programa possibilita uma nova forma de acompanhamento do trabalho dos servidores, priorizando a entrega de resultados em detrimento do controle meramente presencial. O modelo favorece a flexibilização da jornada, incentiva a inovação na gestão pública e reforça a accountability institucional.

Ademais, o PDP, previsto no Decreto nº 9.991/2019, constitui o principal instrumento de planejamento das ações de capacitação e desenvolvimento no âmbito da Administração Pública Federal. No MIDR, o plano é elaborado a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores, registrado no Portal Sipec, analisado pelo órgão central e contemplado pelas soluções educacionais oferecidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Dessa forma, o PDP contribui para o fortalecimento das competências essenciais ao cumprimento da missão institucional do Ministério.

A gestão de pessoas no MIDR também abrange iniciativas relacionadas à integridade, à ética e à qualidade do ambiente de trabalho. A Portaria MIDR nº 1.088, de 4 de abril de 2025, reforça a importância da prevenção ao assédio, da promoção da diversidade, da cultura ética e da valorização dos servidores como princípios fundamentais para a construção de um ambiente organizacional saudável e comprometido com o interesse público.

Outrossim, a Portaria MIDR nº 1.292, de 25 de abril de 2024 dispõe sobre a Política de Qualidade de Vida no Trabalho e o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, que busca promover um ambiente saudável e positivo, favorecendo o desempenho, a produtividade, as relações interpessoais e o bem-estar dos servidores, com foco nas dimensões de saúde, aspectos psicossociais e organizacionais.

De forma integrada, esses mecanismos compõem a estratégia de Gestão de Pessoas do MIDR, direcionada não apenas à capacitação e ao acompanhamento do desempenho, mas também à valorização dos servidores, ao fortalecimento da cultura de integridade e à promoção de um ambiente propício ao desenvolvimento institucional. Dessa maneira, o Ministério procura alinhar

sua política de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos de integração e desenvolvimento regional, favorecendo uma administração pública mais eficaz, inclusiva e orientada para resultados.

Assim, o DFT encontra-se em fase de estudo para sua efetiva implementação. Desde a reforma administrativa de 1º de janeiro de 2023, o MIDR tem participado de reuniões mensais com o órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipoc), coordenado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Nessas reuniões, tem sido enfatizada a relevância do DFT como instrumento de identificação das necessidades de pessoal, especialmente para subsidiar pedidos de realização de concursos públicos. Embora a utilização da ferramenta ainda seja facultativa, o MGI vem desenvolvendo ações de sensibilização com vistas à futura obrigatoriedade de sua adoção. A experiência acumulada pelo MGI na condução do DFT possibilitou o aperfeiçoamento de uma ferramenta de gestão capaz de gerar resultados concretos, a partir de indicadores numéricos, descrição de atividades e relatórios consolidados que reúnem dados quantitativos e qualitativos das unidades organizacionais avaliadas.

A adoção do DFT no MIDR representa uma oportunidade de aprimorar a gestão de recursos humanos, ajustando a força de trabalho às demandas do órgão. Com base na normativa desenvolvida pelo MGI e em modelos metodológicos já validados cientificamente, torna-se viável definir diretrizes adaptadas às especificidades do Ministério. Ademais, as experiências bem-sucedidas de aplicação da metodologia em órgãos que já aderiram ao DFT, por meio de projetos-piloto, reforçam sua consistência e implementação.

Assim, com base nos resultados obtidos e nas inferências discutidas, apresentam-se recomendações para apoiar a implementação do DFT no MIDR. Essas propostas buscam transformar os aprendizados do processo de concepção e desenvolvimento da metodologia, bem como as experiências conduzidas no MGI, em orientações práticas ajustadas às particularidades do Ministério. A intenção é oferecer elementos que fortaleçam o DFT como ferramenta estratégica de gestão de pessoas, favorecendo uma alocação mais eficiente da força de trabalho, o fortalecimento da governança e a melhoria na entrega de políticas públicas.

Percebe-se no objetivo específico que trata do processo de concepção do DFT na administração pública federal, o qual formulou-se a categoria “Motivação e formação de equipe”; o avanço do DFT. O TED nº 17/2017 consolidou a gestão por evidências, fornecendo ferramentas técnicas para o planejamento, fortalecendo a cooperação institucional e permitindo que o DFT

superasse modelos tradicionais, alinhando-se à estratégia e promovendo racionalização e sustentabilidade. Como recomendações ao MIDR, destaca-se: adotar decisões baseadas em dados; formar equipe multidisciplinar dedicada; ampliar parcerias com academia e órgãos de controle; integrar o DFT ao planejamento estratégico; otimizar recursos humanos e orçamentários; capacitar equipes em gestão por evidências; e revisar periodicamente a metodologia para assegurar eficácia e continuidade.

Em relação à concepção, a categoria “Metodologias participativas utilizadas na concepção do DFT” mostrou-se diferenciada e adaptável, embora com algumas fragilidades. A padronização de práticas é necessária para garantir consistência, enquanto a racionalização da força de trabalho reforça seu caráter estratégico. A construção conjunta do conhecimento e a mobilização de expertises evidenciam a importância do trabalho colaborativo e o respaldo normativo assegura controle institucional. Para o MIDR, recomenda-se ajustes contínuos, definição de protocolos claros, uso do DFT como base estratégica de alocação de pessoal, incentivo a equipes multidisciplinares e garantia de capacitação e comunicação interna para adesão.

O DFT, na fase de concepção, enfrentou desafios como descontinuidade, falta de articulação entre equipes, uso limitado de dados e distanciamento entre teoria e prática, evidenciando a necessidade de ajustes metodológicos e de consolidar o planejamento como eixo estratégico. Como ações para o MIDR, recomenda-se implementar o DFT como política permanente, criar instâncias de integração, ampliar o uso de dados na tomada de decisão, estimular parcerias com a academia, atualizar continuamente a metodologia e integrá-lo às metas institucionais. Em contrapartida, na categoria “Estratégias de solução adotadas na concepção do DFT”, o DFT mostrou-se uma solução inovadora, aplicável amplamente, apoiada em tecnologia, melhoria contínua e comprometimento institucional. Recomenda-se, para a Pasta Ministerial, utilizar o DFT como ferramenta estratégica, expandir seu uso, investir em sistemas digitais e garantir apoio das lideranças.

Ainda, no objetivo específico que trata do processo de normatização e desenvolvimento do DFT, nas categorias “Processo de formulação de normas para adoção do modelo de DFT” e “Metodologia adotada para normatização do DFT”, percebe-se que a Portaria nº 7.888/2022 constitui marco normativo, fortalecendo decisões baseadas em dados e integrando o DFT ao planejamento estratégico. O instrumento é relevante para concursos e movimentações, mas seu

impacto é limitado pelo apoio restrito da alta gestão e pelas limitações de pessoal. Para o MIDR, sugere-se aplicar integralmente a Portaria, reforçar sistemas de monitoramento, integrar o DFT ao planejamento institucional, associá-lo à mobilidade de pessoal, garantir apoio da alta gestão, promover cooperação interinstitucional e fortalecer a equipe técnica com capacitação e recursos adequados. Outro aspecto relevante é a categoria “Alinhamento da gestão de pessoas ao modelo Sipec e ao DFT”, a qual fortalece o DFT, promovendo autonomia, integração e aprimoramento contínuo por meio de feedbacks e dados. Para o MIDR, recomenda-se ampliar e diversificar capacitação, fortalecer parcerias estratégicas e implementar coleta e análise sistemática de dados e *feedbacks*.

Ademais, no objetivo específico que trata dos fatores facilitadores e fatores dificultadores do DFT, a pesquisa evidenciou que o DFT conecta a gestão de pessoas aos objetivos institucionais, reforçando o alinhamento estratégico. Planejamento contínuo, atualização de processos e decisões baseadas em evidências fortalecem sua efetividade, dependente também do comprometimento institucional e de recursos normativos e tecnológicos. Diante desses achados, recomenda-se ao MIDR incentivar engajamento constante, revisar processos periodicamente, usar o DFT como apoio à decisão por evidências e garantir suporte normativo, tecnológico e institucional. Na categoria “Barreiras à adoção do modelo referencial do DFT”, o DFT enfrenta resistência organizacional, fragilidades técnicas e desalinhamento entre normas e práticas, comprometendo a efetividade. Para o MIDR, sugere-se promover engajamento e comunicação, investir em capacitação e sistemas de informação, e apoiar líderes para fortalecer a gestão e permitir a continuidade do DFT.

Dessa forma, visando tornar pontual a compreensão e a implementação das recomendações apresentadas neste estudo, o Quadro 18 sintetiza os principais resultados e recomendações ao MIDR, a partir das inferências construídas das categorias a posteriori.

Quadro 18 - Síntese das recomendações propostas ao MIDR

Categorias	Resultados	Recomendações ao MIDR
Motivação e formação de equipe	<ul style="list-style-type: none"> - TED nº 17/2017 avançou na gestão por evidências; - Ferramentas técnicas qualificam o planejamento; - Cooperação institucional fortaleceu o modelo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisões baseadas em dados e análises técnicas; - Formar equipe multidisciplinar dedicada ao DFT; - Ampliar parcerias com academia e órgãos de controle;

Categorias	Resultados	Recomendações ao MIDR
	<ul style="list-style-type: none"> - DFT supera modelos tradicionais e alinha-se à estratégia; - Modelo demanda racionalização e sustentabilidade; - Concepção uniu bases empíricas e estratégicas; - DFT representa inovação na gestão pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar o DFT ao planejamento estratégico do MIDR; - Usar o DFT para otimizar recursos humanos e orçamentários. - Capacitar equipes em análise de dados; - Revisar e atualizar periodicamente a metodologia.
Metodologias participativas utilizadas na concepção do DFT	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologia diferenciada, adaptável, mas com fragilidades; - Uniformização de práticas exige padronização; - Necessidade real de racionalizar força de trabalho e serviços; - Construção conjunta do conhecimento e mobilização de expertises; - Caráter normativo assegura consistência e controle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustes contínuos e adaptação às especificidades do órgão; - Definir protocolos e fluxos claros de aplicação; - Usar o DFT como base estratégica de alocação de pessoal; - Incentivar equipes multidisciplinares e participação integrada; - Garantir capacitação e comunicação interna para adesão.
Barreiras estruturais à implementação do modelo	<ul style="list-style-type: none"> - Descontinuidade e ausência de cultura de planejamento; - Falta de articulação entre equipes; - Uso limitado de dados disponíveis; - Distanciamento entre teoria e prática; - Necessidade de ajustes metodológicos; - Planejamento como eixo estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - Institucionalizar o DFT como política permanente; - Criar instâncias de integração e acompanhamento; - Ampliar o uso de informações na tomada de decisão; - Estimular parcerias com academia; - Atualizar continuamente a metodologia; - Integrar o DFT às metas institucionais.
Estratégias de solução adotadas na concepção do DFT	<ul style="list-style-type: none"> - DFT como solução inovadora; - Aplicabilidade ampla; - Apoio tecnológico e melhoria contínua; - Comprometimento institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Disseminar como ferramenta estratégica; - Expandir uso no Ministério; - Investir em sistemas digitais; - Garantir apoio das lideranças.
Processo de formulação de normas para adoção do modelo de DFT	<ul style="list-style-type: none"> - Portaria nº 7.888/2022 como marco normativo; - DFT fortalece decisões baseadas em dados; - Instrumento incorporado ao planejamento estratégico; - Importância para concursos e movimentações; 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar integralmente a Portaria no MIDR; - Reforçar sistemas de monitoramento; - Integrar o DFT ao planejamento institucional;
Metodologia adotada para normatização do DFT	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio limitado da alta gestão e necessidade de articulação; - Equipe técnica mostrou adaptabilidade frente a entraves; - Limitações de pessoal comprometem efetividade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Associar ao provimento e mobilidade de pessoal; - Garantir apoio da alta gestão e cooperação interinstitucional; - Fortalecer equipe técnica com capacitação; - Adequar estrutura e recursos humanos.
Alinhamento da gestão de pessoas ao modelo SIPEC e ao DFT	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação e parcerias fortalecem o DFT; - Capacitação além do técnico; fortalece autonomia e integração; - Feedback e dados; permite aprimoramento contínuo do DFT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manter e ampliar ações de capacitação e parcerias estratégicas; - Diversificar formatos de capacitação; - Implementar coleta e análise sistemática de dados e feedbacks.

Categorias	Resultados	Recomendações ao MIDR
Integração da gestão de pessoas às estratégias institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Engajamento: DFT articula gestão de pessoas e objetivos institucionais; - Planejamento: atualização de processos e definição de prioridades; - Decisão baseada em evidências: DFT fortalece análises e alinhamento estratégico; - Comprometimento institucional: eficácia depende de normas, tecnologia e engajamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover engajamento institucional contínuo; - Manter mapeamento e revisão periódica de processos; - Utilizar DFT para apoiar decisões por evidências; - Garantir suporte normativo, tecnológico e institucional.
Barreiras à adoção do modelo referencial do DFT	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência organizacional, entraves culturais e desalinhamento limitam aplicação do DFT; - Fragilidades técnicas: dados e capacidades técnicas insuficientes; mudanças interrompem iniciativas. - Limitações institucionais: normas e prática desalinhadas comprometem eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover engajamento e comunicação. - Investir em capacitação e sistemas de informação; - Fortalecer a gestão, apoiando os líderes.

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, a implementação bem-sucedida do DFT no MIDR dependerá da dinâmica articulada de diversos fatores, incluindo o engajamento da alta administração, a atualização e revisão dos processos internos, a integração de sistemas digitais, a comunicação clara e constante com as equipes, a capacitação contínua dos servidores e o acompanhamento sistemático dos resultados obtidos.

4.5.1 Plano de Ação para Implementação do DFT no MIDR

Com base nas recomendações elaboradas para o MIDR, a partir das categorias analisadas na etapa de discussão dos resultados e sintetizadas no Quadro 18, apresenta-se a proposta de um plano de ação voltado à sua aplicação prática. O plano busca transformar as recomendações em iniciativas específicas, com definição de prioridades, prazos e responsáveis, de modo a viabilizar a implementação do DFT e assegurar sua continuidade, ampliando sua relevância para a modernização e a eficiência da gestão pública.

Assim, com o propósito de facilitar a compreensão e a aplicação do plano de ação, o Quadro 19 apresenta a síntese das iniciativas propostas.

Quadro 19 – Plano de Ação – ações propostas ao MIDR

Recomendação	Ação	Unidade Responsável	Prazo	Indicadores de Acompanhamento
Decisões baseadas em dados e análises técnicas; Usar o DFT como base estratégica de alocação de pessoal; Ampliar o uso de informações na tomada de decisão; Associar o DFT ao provimento e mobilidade de pessoal	Implantar rotina de relatórios trimestrais sobre a força de trabalho; Integrar relatórios do DFT às decisões de movimentação e dimensionamento	Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP) e Alta Gestão	6 meses e contínuo	Relatórios emitidos na plataforma SEI, respaldo em tomada de decisões, inclusive de cunho na área de pessoal.
Formar equipe multidisciplinar dedicada ao DFT	Instituir Grupo de Trabalho (CGGP e 1 representante de cada secretaria - área meio e finalísticas do MIDR)	CGGP e Secretaria-Executiva	3 meses	Portaria de designação
Ampliar parcerias com academia e órgãos de controle	Firmar cooperações técnicas com universidades e MGI para aperfeiçoar a metodologia	CGGP, Secretaria-Executiva e MGI	12 meses	Convênios ou termos de cooperação assinados
Integrar o DFT ao planejamento estratégico do MIDR; Consolidar como ferramenta estratégica	Incluir resultados do DFT nas revisões do Plano Estratégico Institucional	CGGP, Diretoria de Gestão Estratégica e MGI	12 meses	Dados do DFT considerados nos instrumentos estratégicos do MIDR
Usar o DFT para otimizar recursos humanos e orçamentários	Vincular os resultados do DFT ao planejamento orçamentário e às definições sobre concursos	CGGP, Diretoria de Orçamento e Finanças e MGI	Contínuo	Pedidos de concursos, ao MGI, e orçamento fundamentados nos dados do DFT
Capacitar equipes em análise de dados; Garantir capacitação e comunicação interna para adesão; Expandir uso no Ministério; Fortalecer equipe técnica e capacitação; Promover engajamento e comunicação institucional	Realizar programa anual de treinamento em estatística aplicada, Power BI; Programa Anual de Capacitação e campanhas de comunicação interna (Informe - MIDR)	Escola de Governo (ENAP), CGGP e Assessoria Especial de Comunicação Social	12 meses e Contínuo	Número de capacitações realizadas e participação dos servidores; pesquisa de satisfação; grau de adesão das equipes
Revisar e atualizar periodicamente a metodologia; Ajustes contínuos e adaptação às especificidades do órgão; Fortalecer monitoramento e avaliação	Estabelecer revisão, a cada 2 anos, da metodologia com base em indicadores de efetividade	CGGP, Grupo de Trabalho DFT e MGI	A cada 2 anos	Relatório de revisão divulgado e ajustes implementados; Ofício ao MGI solicitando atualização do sistema Sisdip
Definir protocolos e fluxos claros de aplicação	Elaborar manual de procedimentos e fluxos internos	CGGP	1 ano	Manual publicado e compartilhado com as unidades
Incentivar equipes multidisciplinares e participação integrada;	Criar grupos de trabalho envolvendo	CGGP, unidades da	1 ano	Atas de reuniões e planos de execução desenvolvidos

Recomendação	Ação	Unidade Responsável	Prazo	Indicadores de Acompanhamento
Criar instâncias de integração e acompanhamento	diferentes unidades do Ministério	área meio e finalísticas		
Institucionalizar o DFT como política permanente	Incluir o DFT em normativos internos e planos estratégicos do Ministério	Alta Gestão e CGGP	1 ano	Portarias publicadas e referência em documentos estratégicos
Integrar o DFT às metas institucionais; Integrar o DFT ao planejamento institucional; Garantir suporte normativo, tecnológico e institucional	Vincular indicadores do DFT ao Plano Estratégico e às metas de desempenho do Ministério; Estabelecer protocolos permanentes e assegurar recursos necessários	Alta Gestão, Diretoria de Gestão Estratégica e CGGP	Contínuo	Indicadores do DFT incorporados aos relatórios de gestão e monitoramento de metas; Recursos alocados, normas vigentes e aplicadas
Investir em sistemas digitais e de informação	Modernizar plataformas, integrar bases de dados e automatizar relatórios do DFT	Diretoria de Tecnologia da Informação - CGGP e MGI	1 ano	Sistema atualizado e relatórios automatizados (SISDP)
Garantir apoio da alta gestão e lideranças	Inserir o DFT na agenda estratégica	Alta Gestão, Diretoria de Gestão Estratégica e Grupo de Trabalho	6 meses	Atas de reuniões, inclusão do DFT em planos estratégicos
Aplicar integralmente a Portaria nº 7.888/2022 no MIDR	Adequar normativos internos e fluxos de trabalho	CGGP	9 meses	Normas internas revisadas e aplicadas

Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma, o plano de ação delineado para o MIDR traduz as recomendações em medidas práticas e passíveis de acompanhamento, promovendo maior integração estratégica, fortalecimento da gestão e incorporação do DFT às rotinas institucionais. Ao contemplar dimensões normativas, tecnológicas, organizacionais e de capacitação, estabelece um percurso consistente para implementar o DFT como política permanente, contribuindo para otimizar a alocação de pessoal, racionalizar recursos e melhorar a qualidade dos serviços entregues à sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou os processos relativos às diretrizes propostas pelo MGI, órgão normativo, para a implementação da ferramenta de gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho nos órgãos da Administração Pública Federal, tendo por questão de pesquisa: Como o MGI conduziu os processos referente às diretrizes propostas para implementação da ferramenta de gestão do DFT aos órgãos da administração pública federal?

No processo de concepção, a metodologia desenvolvida no âmbito do Termo de Execução Descentralizada nº 17/2017 representou um avanço no processo de disseminação de práticas inovadoras de gestão, ao possibilitar análises estruturadas, replicáveis e alinhadas às necessidades da Administração Pública. Assim sendo, o DFT configurou-se como uma iniciativa diferenciada, superando modelos tradicionais de reposição de cargos e promovendo a alocação racional de pessoal com base em critérios técnicos e estratégicos. Por conseguinte, ao adquirir caráter normativo e diretivo, o DFT contribui para conferir consistência e controle à implementação, podendo também favorecer a eficiência administrativa, racionalizar recursos e ampliar a capacidade institucional. Portanto, os desafios enfrentados, como mudanças de liderança e fragilidade na articulação entre equipes, evidenciaram que o DFT se configurou como resultado de uma construção coletiva, culminando evidências empíricas e fundamentos teóricos. Assim, o DFT apresenta-se como um instrumento público com características modernas e adaptáveis, com potencial para apoiar decisões qualificadas, favorecer uma distribuição mais eficiente da força de trabalho e contribuir para a modernização e a sustentabilidade da gestão pública.

A Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 representou um marco para a disseminação do DFT na Administração Pública Federal, ao estabelecer diretrizes técnicas e operacionais alinhadas ao modelo do Sipec e ao reconhecer o DFT como recurso estratégico para a gestão de pessoas, orientado pela análise de dados, de indicadores e de entregas institucionais. A formalização do modelo fortaleceu a implementação como referência para decisões relativas à alocação de pessoal, concursos públicos e movimentações internas. Portanto, desenvolvido a partir de experiências anteriores, o DFT apresenta metodologia consistente, adaptável e testada em diferentes contextos, resultante de construção colaborativa que integra fundamentos técnicos, evidências analíticas e articulação interinstitucional. Assim, apesar de desafios como instabilidade política, limitações operacionais e carência de engajamento das lideranças, o modelo demonstrou avanços

significativos ao articular normativos, produção acadêmica e práticas institucionais, representando-se como instrumento de modernização, eficiência e sustentabilidade da gestão estatal. Nesse processo, a capacitação assumiu papel estratégico, ao transcender a mera transmissão de conteúdos técnicos e se configurar como elemento essencial para o alinhamento institucional e a efetividade da metodologia, por meio de cursos, integração sistêmica e mecanismos de *feedback* contínuo.

Desde a concepção à elaboração do processo normativo, o DFT apresentou-se de modo dinâmico entre fatores facilitadores e dificultadores ao integrar políticas institucionais aos objetivos organizacionais, oferecer bases técnicas para a alocação de servidores e apoiar análises diagnósticas e o alinhamento de processos às metas estratégicas. Por isso, a efetividade exige não apenas respaldo normativo e recursos tecnológicos, mas também comprometimento institucional, engajamento das lideranças e atualização contínua de processos, além do fortalecimento de iniciativas complementares como a capacitação de multiplicadores e o Programa de Gestão de Desempenho. Em vista disso, persistem desafios estruturais, técnicos e organizacionais que reforçam a necessidade de maior governança, integração e alinhamento estratégico para garantir sua sustentabilidade e efetividade.

Recomenda-se, portanto, ao MIDR e demais órgãos da administração pública, a adoção do DFT como política institucional, integrando-o ao alinhamento estratégico do órgão. Faz-se necessário qualificar as equipes de forma permanente e multidisciplinar, direcionar investimentos para sistemas digitais e fortalecer parcerias estratégicas com instituições acadêmicas e órgãos de controle. A metodologia deve ser periodicamente revisada e ajustada às especificidades do órgão, com protocolos claros, monitoramento e uso de *feedbacks*. O engajamento da alta gestão, a cooperação interinstitucional e a comunicação interna são fatores decisivos para garantir adesão e efetividade. Assim, o DFT avança como ferramenta estratégica para otimizar recursos e fortalecer a governança institucional.

Como limitações, reconhece-se o recorte institucional adotado, restrito à análise da rede institucional principal, representada pelo MGI, sem a inclusão de outros atores. Adicionalmente, destaca-se a ausência de investigação junto a participantes externos envolvidos na concepção e no desenvolvimento do DFT, como consultores *ad hoc*, a Universidade de Brasília (UnB) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Ressalta-se, contudo, que o foco da pesquisa se concentrou na análise da normatização sob a perspectiva do MGI e da equipe diretamente

responsável pelo processo, e não dos atores externos, o que constitui uma delimitação metodológica.

Sugere-se ampliar os estudos comparativos entre órgãos que já adotaram o DFT e aqueles em processo de implantação, bem como investigar sua efetividade por meio do Sistema Sisdip, avaliando se a ferramenta gera economicidade, contribui para a gestão estratégica e para o planejamento institucional. Ademais, pesquisas futuras podem explorar o uso de indicadores de monitoramento da gestão e a aplicabilidade do DFT como instrumento de apoio à mobilidade de servidores na Administração Pública Federal. Também se recomenda aprofundar análises sobre os impactos do modelo na eficiência organizacional, na qualidade dos serviços públicos e no papel da liderança e da cultura organizacional para a sustentabilidade da metodologia.

Ademais, a vinculação do DFT ao Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e ao Planejamento Estratégico-Institucional (PEI) reforça sua centralidade como ferramenta transversal de gestão, promovendo maior aderência entre os perfis profissionais selecionados e as necessidades organizacionais. Essa articulação evidencia um movimento de expansão do modelo como política pública estruturada e orientada à melhoria contínua da administração federal.

Conclui-se que o DFT constitui um modelo inovador de gestão da força de trabalho na Administração Pública Federal, ao articular fundamentos técnicos, normativos e estratégicos. Embora ainda seja prematuro avaliar plenamente seus efeitos, observa-se que o instrumento apresenta potencial para subsidiar decisões baseadas em evidências, aprimorar a distribuição da força de trabalho e contribuir para a modernização da administração pública. A continuidade da implementação, associada ao fortalecimento institucional, à capacitação permanente e à integração com outros instrumentos de gestão, poderá possibilitar viabilidade de longo prazo e efetividade.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- ALLAN, Catherine; STANKEY, George H. *Adaptive environmental management*. Nova Iorque: Springer, 2009.
- ALMEIDA, Leonardo Alexandrino de; BIANCO, Mônica de Fatima. A política de desenvolvimento de competências em uma instituição federal de ensino superior: a visão de ocupantes e não ocupantes de cargos de gestão. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 44-64, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/84133> Acesso em: 19 jun. 2024.
- ALMEIDA, Virginia Maria Leite de; JUNQUEIRA, Alina; MALTONI, Luiz Augusto; BRUNO, Luiz Cláudio. Dimensionamento da força de trabalho necessária às Unidades Hospitalares do Instituto Nacional de Câncer/MS. **Revista brasileira de cancerologia**, 53(1), 71-78, 2007. Disponível em: <https://rbc.inca.gov.br/index.php/revista/article/view/1832> Acesso em: 19 jun. 2024.
- ANDRADE, Nelson Lambert de; MACHADO, Luan Moreira; SILVA, Leandro Alberto da; SANTOS, Giselle Faria. A implementação da gestão democrática na educação e o novo modelo de gestão pública. **Percorso Acadêmico**, Belo Horizonte, v. 10, n. 20, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/percorsoacademico/article/view/23955/17704> Acesso em: 24 jun. 2024.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. *Collaborative governance in theory and practice*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18(4), 543-571, 2008. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/18/4/543/1090370?redirectedFrom=fulltext> Acesso em: 24 jun. 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, Jay. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991. Disponível em: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf) Acesso em: 26 jun. 2024.
- BARON, Jon; HASKINS, Ron. *Building the Connection between Policy and Evidence: The Obama evidence-based initiatives*. In: PUTTICK, Ruth (org.). **Using Evidence to Improve Social Policy and Practice: Perspectives on how research and evidence can influence decision making**. London: Nesta, 2011. 24 p. Disponível em: https://media.nesta.org.uk/documents/using_evidence_to_improve_social_policy_and_practice.pdf Acesso em: 26 jun. 2024.
- BASTOS, Rosária Cal; LORETO, Maria das Dores Saraiva de. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 14, n. 9,

p. 15250-15258, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2664> Acesso em: 28 jun. 2024.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020

BIAZON, Sérgio Francisco Martins. A pesquisa de clima organizacional como subsídio para proposições de intervenções. In: CANÊO, Lucas Costa.; GOULART JR., Elder.; LUNARDELLI, Maria Cristina Furlan. (Orgs.). **Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Bauru, SP: UNESP, pp. 195-202, 2008.

BOIN, Arjen, LODGE, Martin. *Designing resilient institutions for transboundary crisis management: A time for public administration*. **Public Administration**, 94(2), 289-298, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/padm.12264> Acesso em: 28 jun. 2024.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; CUNHA, Bruno Queiroz; SEVERO, Wilber da Rocha (orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap; Ipea, 2017 Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/02775393-d2cc-48fa-b9a5-8b064e41ea6d> Acesso em: 28 jun. 2024.

BRANDÃO, Luma Mirely de Souza; LIMA, Ester Costa; SANTANA, Joice Requião Costa de; LIMA, Artur Gomes Dias. Síndrome de Bournout em professores brasileiros: Uma revisão de escopo. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, ano VI, v. 18, n. 54, 2024. Disponível em: <https://revista.foles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/4621>. Acesso em: 26 jun. 2024

BRANDAU, Ricardo; MONTEIRO, Rosangela; BRAILE, Domingo M. Importância do uso correto dos descritores nos artigos científicos. **Revista Brasileira de Cirurgia Cardiovascular**, v. 20, n. 1, p. 7-9, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbccv/a/YjJ9Hw34dfDTJNcTKMFnKVC/?lang=pt> Acesso em: 26 jun. 2024

BRASIL. **Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022**. Estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para o dimensionamento da força de trabalho. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, n. 22 (24), p. 6, 6 set. 2022.

BRASIL. **Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532, de 18 de julho de 2023**. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec, quanto ao desenvolvimento de servidores do Poder Executivo Federal para atuar com dimensionamento da força de trabalho de que trata a Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de

setembro de 2022, e estabelece procedimentos obrigatórios para a certificação para atuação nas unidades que atuam com o dimensionamento da força de trabalho. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, n. 47, p. 20, 20 jul. 2023.

BRASIL. Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo. 2010.

BRASIL. Decreto nº 10.139, de 28 de novembro de 2019. Dispõe sobre a revisão e a consolidação dos atos normativos inferiores a decreto. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10139.htm. Acesso em: 8 ago. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CAIRNEY, Paul. *The Politics of Evidence-Based Policymaking*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2016.

CAMARGO, Evandro José Bilycz de; PEREIRA, André da Silva; GRZYBOVSKY, Denize; LORENZON, Ana Luisa Hentges; BELTRAME, Betina. Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010. **Revista interdisciplinar de gestão social**, Bahia, v. 5, n. 1, p. 63-87, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/12331> Acesso em: 19 jun. 2024.

CAMPOS, Izabel Carolina Martin. **Diagnósticos de transtornos mentais e comportamentais e relação com o trabalho dos servidores públicos estaduais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <https://www.repositorio.unb.br/handle/10482/31734> Acesso em: 19 jun. 2024.

CARDOSO, Iara Pinto. Desafios e soluções para gestão de recursos humanos no setor público. **Revista Eletrônica da EJE**, Brasília, ano 2, n. 5, p. 31-32, ago./set. 2012 Disponível em: <https://www.tse.jus.br/institucional/escola-judiciaria-eleitoral/publicacoes/revistas-da-eje/artigos/revista-eletronica-ano-ii-no-5/desafios-e-solucoes-para-a-gestao-de-recursos-humanos-no-setor-publico> Acesso em: 26 jun. 2024

CARVALHO, Desirée dos Santos; NASCIMENTO, Elisabet Pereira Lelo; CARMONA, Silvia Aparecida Maria Lutaif Dolci; BARTHMANN, Vânia Maria Corrêa; LOPES, Maria Helena Pereira; MORAES, Júlio César de. Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho em Saúde no Brasil: avanços e desafios. **Revista Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 135, p. 1216. Out-Dez 2022 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/KsWVbJJs7pqG7hJrHZ3WBs/abstract/?lang=pt> Acesso em: 28 jun. 2024

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva; TORRES, Kelly Aparecida; BORBA, Erika Loureiro; MARTINS, Pablo Luiz. **Análise da gestão de pessoas na administração pública**: um estudo de caso. Aedb. Br, 2015 Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf> Acesso em: 19 jun. 2024

CASCIO, Wayne F. *Strategic HRM: too important for an insular approach.* **Human Resource Management**, 54(3), 423-426, 2015 Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21735> Acesso em: 19 jun. 2024.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/V4hrtrbXdkdWdGy69wtwyg/?lang=pt> Acesso em: 28 jun. 2024

CHO, Wonhyuk; CHOI, Seeyoung; CHOI, Hemin. Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats. **Administrative Sciences**, v. 13(2) 41., 31 jan. 2023. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/gam/jadmsc/v13y2023i2p41-d1052480.html> Acesso em: 12 set. 2024.

CINGOLANI, Luciana; SALAZAR-MORALES, Diego. *The role of public workforce diversity and the administrative ecosystem in advancing digital public service innovation.* **Public Management Review**, v. 26, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2024.2303609> Acesso em: 12 set. 2024.

COLLEY, Linda; PRICE, Robin. *Where Have All The Workers Gone? Exploring Public Sector Workforce Planning.* **The Australian Journal of Public Administration**, v. 69, ed. 2, p. 202–213, 14 jun. 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8500.2010.00676.x> Acesso em: 12 set. 2024.

CORDELLA, Antonio; BONINA, Carla M. *A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection.* **Government information quarterly**, v. 29, n. 4, p. 512-520, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.03.004> Acesso em: 19 jun. 2024.

CÔRTEZ, Felipe Guimarães; MENESSES, Pedro Paulo Murce. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, 53(4), 657-686, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/nJs3bpT9jbPV_P75xZHGTvcP/?format=html&lang=pt Acesso em: 24 jun. 2024

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRIADO, J. Ignacio; ALCAIDE-MUÑOZ, Laura; LIARTE, Irene. *Two decades of public sector innovation: building an analytical framework from a systematic literature review of types, strategies, conditions, and results.* **Public Management Review**, v. 27, n. 3, p. 623-652, 2025. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2023.2254310> Acesso em: 10 jan. 2025.

CRUZ, Maria Cristina Montenegro. A prática e os embates das avaliações de desempenho em municípios paulistas. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago

Souza. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público.** 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014. Cap. 8, p. 235-256.

CUNHA, Raissa Damasceno; FRANCO, Vithor Rosa; IWAMA, Gabriela Yukari; SERRANO, André Luiz Marques. **Dimensionamento na Administração Pública Federal:** mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/4094> Acesso em: 26 jun. 2024.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape.** BR, 16(2), 250-263, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebapec/a/Vd5NXgf7yTLdmpWG5ry8vyd/abstract/?lang=pt> Acesso em: 26 jun. 2024.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; NUNES, Iara; EDREI, Laylla; FRANCISCHETO, Leela. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 12, 15-42, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/frhDTQ5QXQLTdtvzKCqm4cg/abstract/?lang=pt> Acesso em: 26 jun. 2024.

DENZIN, Norman. K. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 35. ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

DIAS, Taisa; CARIO, Silvio Antonio Ferraz. Sociedade, desenvolvimento e o papel estratégico do Estado: uma reflexão sobre o surgimento da governança pública. **Ensaios FEE**, 35(2), 337-362, 2014. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/ensaios/article/view/2876> Acesso em: 26 jun. 2024.

DICKINSON, Helen; SULLIVAN, Helen; HEAD, Graeme. *The future of the public service workforce: a dialogue*. **Australian Journal of Public Administration**, v. 74, n. 1, p. 23-32, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8500.12143> Acesso em: 10 jan. 2025.

DINIZ, Carolina Azeredo. **Informação de Pessoal para dimensionamento da força de trabalho: Estudo de caso do Ministério da Saúde**. 237 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.repositorio.unb.br/handle/10482/31734> Acesso em: 19 jun. 2024.

DUNLEAVY, Patrick; MARGETTS, Helen. *Design principles for essentially digital governance. 111th Annual Meeting of the American Political Science Association, 3-6*, Set. 2015. Disponível em: <https://eprints.lse.ac.uk/64125/1/Essentially%20Digital%20Governance.pdf> Acesso em: 26 jun. 2024.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2009

FERIGATO, Evandro; ROSINI, Alessandro Marco. Planejamento Estratégico Na Gestão De Pessoas: Um Estudo de Caso. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 11, p. e0384-e0384, 2021. Disponível em: <https://ric.emnuvens.com.br/rev/article/view/384?articlesBySimilarityPage=20> Acesso em: 19 jun. 2024.

FERREIRA, Lucas Oliveira Gomes; SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira. Dimensionamento da força de trabalho frente a um grande volume de dados: Uma abordagem no âmbito teórico. **P2P e Inovação**, 8(2), 121-14, 2022. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/5877> Acesso em: 19 jun. 2024.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002. cap. 1, p. 11-34.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Brasília: Liber Livro, 2012.

FRANCO, Vithor Rosa; IWAMA, Gabriela Yukari; SERRANO, André Luiz Marques. O que é Dimensionamento da Força de Trabalho? In: SERRANO, André Luiz Marques; FRANCO, Vithor Rosa; CUNHA, Raissa Damasceno; IWAMA, Gabriela Yukari; GUARNIERI, Patricia (orgs.). **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3246> Acesso em: 26 jun. 2024.

FREITAS, Áurea Maria Resende de; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; CUNHA, Nina Rosa da Silveira. Institucionalização da Política de Desenvolvimento de Pessoas em Instituições Federais de Ensino de Minas Gerais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 108-131, dez. 2012 Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n3p108> Acesso em: 28 jun. 2024.

FREITAS, Heitor Silveira; SERRANO, André Luiz Marques; FERREIRA, Lucas Oliveira Gomes. Alocação da força de trabalho em uma amostra do poder executivo brasileiro: levantamento dos custos e avaliação. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 72, n. 1, pp. 163-199. jan/mar 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5167> Acesso em: 26 jun. 2024.

FONSECA, Diogo Ribeiro da; MENESES, Pedro Paulo Murce; SILVA FILHO, Antônio Isidro da; CAMPOS, Natália Gomes. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1451-1476, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Cpn8mCycHHqwGCNfNxN8KCJ/abstract/?lang=pt> Acesso em: 19 jun. 2024.

GAIDZINKI, Raquel Rapone. **Dimensionamento de pessoal de enfermagem em instituições hospitalares**. 1998. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001002396> Acesso em: 26 jun. 2024.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Race: Revista de administração, contabilidade e economia**, v. 9, n. 1, p.153-180, 2010. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/375> Acesso em: 26 jun. 2024.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GOMATHY, C. K. et al. *Talent management and employee job satisfaction*. **International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)**, v. 6, n.3, 2022. DOI 10.5504/IJSREM11959. Disponível em: <https://ijsrem.com/download/talent-management-and-employee-job-satisfaction/>. Acesso em: 9 jul. 2025.

GOMES, Patrícia Selis. A importância e vantagens da aplicação dos conceitos e princípios da gestão de pessoas na administração pública. **Nau Social**, 6(10), 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/31326> Acesso em: 8 ago. 2024.

GONÇALVES, Aline Lima. Uso de resumos e palavras-chave em Ciências Sociais: uma avaliação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v.13, n. 26, p. 78-93, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2008v13n26p78> Acesso em: 8 ago. 2024

GONÇALVES, Leonor. **Processo de trabalho da enfermagem**: bases qualitativas para o dimensionamento da força de trabalho em unidades de internação, 2007. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde. Programa de Pós-graduação em Enfermagem. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/90287> Acesso em: 8 ago. 2024.

GOULART JÚNIOR, Edward; CINTRA, Amelie Bussolan; TOZZE, Karina Ferraz; RIGO, Isabella Vrech; CAMPOS, Dinael Corrêa de; FEIJÓ, Marianne Ramos; CAMARGO, Mário Lázaro. O diagnóstico organizacional como uma ação estratégica de gestão de pessoas. **Caderno de Administração**, v. 22, n.1, 66-83, 2014. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/23896> Acesso em: 8 ago. 2024.

GRATTON, Lynda. *People process as a source of competitive advantage*. In: GRATTON, Lynda et al. **Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality**. Oxford: University Press, 1999. p. 170-198.

HEAD, Brian W. *Toward more “evidence-informed” policy making?* **Public Administration Review**, v. 76, n. 3, 472-484, 2016 Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.12475> Acesso em: 9 ago. 2024.

INGRAHAM, Patricia W.; RUBAII-BARRET, Nadia. *Human resource management as a core dimension of public administration*. In: STILLMAN, R. (org.). **Foundations of Public Administration**. Melvin & Leigh, Publishers. 2007

ISIDRO-FILHO, Antonio, SERRANO, André Luiz Marques. Dimensionamento da força de trabalho no setor público: modelo quali-quantitativo aplicado. In: **Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 9., 2016, Brasília. Anais [...]. Consad, 2016. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-03-03.pdf> Acesso em: 7 ago. 2024.

JACOBSON, Willow S. Preparing for tomorrow: a case study of workforce planning in North Carolina municipal governments. **Public Personnel Management**, n. 39, v. 4, p. 353-377, 2010. Disponível em: <https://cplg.sog.unc.edu/wp-content/uploads/sites/16800/2019/03/Preparing-for-Tomorrow.pdf> Acesso em: 8 ago. 2024.

JEREMIAS JUNIOR, Jair; WISSMANN, Alexandre Dal Molin; MORAES, Jhony Pereira; ANDRADE, Arthur Gehrke Martins. Reflexões sobre carreira, competências e dimensionamento para a Administração Pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 1, 287-304, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5447> Acesso em: 8 ago. 2024.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The balanced scorecard: measures that drive performance*. **Harvard Business Review**. v. 70, pp. 71-79, 1992. Disponível em: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> Acesso em: 7 ago. 2024.

KOLLER, Sívia Helena; PAULA COUTO, Maria Clara Pereira de; HOHENDORFF, Jean Van. (Orgs). **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso, 2014.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, 157-174, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/s3TjjJRXC3gP93LXW8GGZPD/?format=html&lang=pt> Acesso em: 8 ago. 2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAWLER, Edward. **Gestão Estratégica de Talentos: Lições da América Corporativa**. Editora Jossey-Bass, 2008.

LEAL, Getulio Emerson Felizardo; LIMA FILHO, José Sarto Fulgêncio de; ARAUJO, Espedito Fidelis de; PAULO, Neilinha Leite. Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Id on Line Revista de Psicologia**. v. 16, n. 61, p. 282-295, julho 2022. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3500> Acesso em: 8 ago. 2024.

LEE, Eucman; PURANAM, Phanish. *The implementation imperative: why one should implement even imperfect strategies perfectly*. *Strategic Management Journal*, v. 37, n. 8, 1529–1546, 2016. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/43898021> Acesso em: 9 ago. 2024.

LEITE, Nildes R. Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Revista de Administração da USP**, v. 46, n. 1, 19-31, 2011. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rausp/article/view/44522> Acesso em: 8 ago. 2024.

LI, Yongjian; CHEN, Jian; CAI, Xiaoqiang. *A integrated staff-sizing approach considering feasibility of scheduling decision*. *Annals OR*, n. 155, p. 361-390, 2007. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-007-0215-z> Acesso em: 10 jan. 2025.

LUZ, Tânia Regina da; PEREIRA, Maria Cristina; PIEDADE, Ana Flávia; SANTANA, Michelle Regina. Gestão de pessoas e Competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais. In: **Encontro da ENANPAD**, 33, 2009, São Paulo. Anais. São Paulo, 19 a 23 set. 2009.

MACHADO Marta Corrêa; FISCHER, André Luiz. Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 132-151, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebaape/a/g4CzhTLMnhH3mTgGnvsFL7t/?format=html&lang=pt> Acesso em: 8 ago. 2024.

MAGALHÃES, Tatiana dos Anjos; ROTENBERG, Lúcia. Trabalho remoto em uma universidade: condições de trabalho, sobrecarga e assédio moral. **SER Social**, v. 25, n. 51, 2022. Disponível em: https://www.periodicos.unb.br/index.php/SER_Social/article/view/43132/34002 Acesso em: 10 ago. 2024.

MARINHO, Bernadete de Lourdes; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. Dimensionamento de Recursos Humanos: Desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 61-76, abril/junho 2007. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001625059> Acesso em: 10 ago. 2024.

MARTINS, Saulo; PIRES, Roseli Vieira. Sofrimento e ressignificação: explorando o sofrimento psíquico no ambiente de trabalho através da perspectiva da psicodinâmica do trabalho. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, ano VI, v. 17, n. 51, 2024. Disponível em: <https://revista.foles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/3645> Acesso em: 10 jan. 2025.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2020.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2016.

MATOSO, Joelson Obregão; CORAIOLA, Diego M.; ROGLIO, Karina de Déa. Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato

Grosso. **Revista Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 32, n. 95, p. 34-51, maio-ago 2016. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2638/1941 Acesso em: 8 ago. 2024.

MCCLELLAND, David C. *Testing for competence rather than for “intelligence”*. **American Psychologist**, pp. 1-14. 1973. Disponível em: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> Acesso em: 10 jan. 2025.

MEDEIROS, Lidiele Berriel de; SOUZA, Carlos Eduardo Antoniete de; GASPERIN, Carolina; MOREIRA, Christine Kubiszewski; FRANCO, Marina Haase da Costa. Inventando mapas, recalculando a rota: sobre dimensionar a força de trabalho em saúde em meio à pandemia. **Saberes Plurais Educação na Saúde**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. e128227, 2023. DOI: 10.54909/sp.v7i1.128227. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/saberesplurais/article/view/128227>. Acesso em: 10 ago. 2024.

MEDEIROS, Lorena; VOLPE, Ana Paula; DÓREA, Diego T. Dimensionamento da Força de Trabalho e seu potencial para estruturação de prioridades de resolução de problemas públicos e recuperação das capacidades estatais. **Campo de Públicas: Conexões e Experiências**, v. 4, n. 1, p. 250-276, 2025. Disponível em: <https://revista.fjp.mg.gov.br/index.php/campo-de-publicas/article/view/141> Acesso em: 20 ago. 2025.

MERGEL, Ines. Digital service teams in government. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 101389, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.001> Acesso em: 10 jan. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

NICOLA, Anair Lazzari; ANSELMI, Maria Luiza. Dimensionamento de pessoal de enfermagem em um hospital universitário. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 58, 186-190, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/H8nZDBgqXMd5SWtjHjvZDvj/abstract/?lang=pt> Acesso em: 15 ago. 2024.

NOGUEIRA FILHO, José de Albuquerque. **Processo de Inovação**: Implementação de Dimensionamento da Força de Trabalho em Organização Governamental. 2019. 279 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) — Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/47529> Acesso em: 19 jun. 2024.

NUNES, Aline Vieira de Lima; LINS, Samuel Lincoln Bezerra. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, 9(1), 51-67, 2009. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000100004 Acesso em: 8 ago. 2024.

O'BRIEN-PALLAS, Linda; BIRCH, Stephen; BAUMANN, Andrea; TOMBLIN MURPHY, Gail. *Integrating workforce planning, human resources and service planning*. **Human Resources Development Journal**, v. 5 n. 1-3, pp. 1-15, 2003. Disponível em: <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:729933> Acesso em: 18 fev. 2025.

OLIVEIRA, Aline Lúcia Almeida de; BIAZON, Sérgio Francisco Martins; PIEDADE, Ana Flávia; PEREIRA, Maria Cristina. O dimensionamento da força de trabalho no setor público: um estudo sobre a saúde suplementar no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 43, p. e6, 2018. IN ROCHA, Thiago Almeida da; DIAS, Gottardo Celso Ferreira; RAMOS, Camila Carvalho; COSTA, Thiago Dias. Dimensionamento da Força de Trabalho no Serviço Púbico: Como incorporar competências? *Revista de Administração FACES*, v. 22, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/9627> Acesso em: 25 jun. 2024.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. Gestão de pessoas no setor público. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2016.

OLIVEIRA, Andrey Guedes; BIANCHINI, David; ABBADE, Marcelo Luís Francisco. Métricas para dimensionar recursos humanos nos centros de operações de redes. **Anais do 25º Simpósio Brasileiro de Redes de Computadores e Sistemas Distribuídos**. Belém do Pará, p. 1091-1096, 2007. Disponível em: <https://ce-resd.sbc.org.br/sbrc/2007/078.pdf> Acesso em: 10 jan. 2025.

OLSSON, Per; FOLKE, Carl; BERKES, Fikret. Adaptive Co-management for Building Resilience in Social-Ecological Systems. **Environmental management**, v. 34, n. 1, p. 75-90, 2004. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00267-003-0101-7> Acesso em: 15 ago. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). As boas práticas da inspeção do trabalho no Brasil. Brasília, OIT, 2010

OSBORNE, Stephen P. *The new public governance? Public Management Review*, v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719030600853022> Acesso em: 10 jan. 2025.

PAGOTTO, Daniel do Prado; SILVA, Larissa de Paolis da; SILVA FILHO, Antonio Isidro da; SILVA, Maikon Franczak da.. Revisão de metodologias sobre dimensionamento da força de trabalho em saúde no Brasil. **XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021** On-line - 4 - 8 de out de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/sgtes/acoes-em-educacao-em-saude/anpad/20-artigo-revisao-de-metodologia-sobre-dimensionamento-da-forca-trabalho-em-saude.pdf> Acesso em: 10 jan. 2025.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**: apostila. Brasília: ENAP, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/2522> Acesso em: 8 ago. 2024.

PETERS, B. Guy. Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 289-207, jul./set. 2008. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/1508> Acesso em: 8 ago. 2024.

PERROCA, Márcia Galan; GAIDZINSKI, Raquel Rapone. Sistema de classificação de pacientes: construção e validação de um instrumento. **Rev Esc Enferm USP**, n. 32, v. 2, p. 153-68, 1998. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/000986714> Acesso em: 17 fev. 2025.

PINTO, Maria Cecília Ferreira; SILVA, Francielle Molon da. Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do TCE-RS**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p.1-16, julho 2015

RAHN, Martha Marques; WEBER, Lilian. Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.12, n. 3, p.99 e 127, set./dez. 2019. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/6940> Acesso em: 26 jun. 2024.

RANA, Sowath; ARDICHVILI, Alexandre; TKACHENKO, Oleksandr *A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement: Dubin's method*. **Journal of Workplace Learning** v. 26 n. 3-4, pp. 249–266, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0063> Acesso em: 26 jun. 2024.

REIS, Cisne Zélia Teixeira; FREITAS, Áurea Maria Resende de; MARTINS, Simone; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de. Aspectos Impactantes no Dimensionamento da força de trabalho em uma instituição superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina: Revista GUAL**, v. 8, n. 2, pp. 28-4, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p28> Acesso em: 26 jun. 2024.

ROCHA, Thiago Almeida da; DIAS, Gottardo Celso Ferreira; RAMOS, Camila Carvalho; COSTA, Thiago Dias. Dimensionamento da Força de Trabalho no Serviço Público: Como incorporar competências? **Revista de Administração FACES**, v. 22, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/9627> Acesso em: 25 jun. 2024.

ROUSSEAU, Denise M. *Is there such a thing as “evidence-based management”?* **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 256–269, 2006. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2006.20208679> Acesso em: 25 jun. 2024.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1979

SALDANHA, Cristina Camila Teles; CRUZ, Marcus Vinícius Gonçalves da. Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: Evidências na Administração Pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 27, n. 86, p. 1-17, 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/83110/84147> Acesso em: 26 jun. 2024.

SANTOS, Anderson Ferreira dos. Administração Pública Brasileira: O Modelo Gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, ed. 08, v. 04, pp. 69-85, Agosto de 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-modelo-gerencial> Acesso em: 24 jun. 2024.

SANTOS, Alvaro Mauricio Bertho dos. **Produtividade de mão de obra e do capital investido na Petrobrás**: sua relação com o dimensionamento da força de trabalho. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/e56aca62-e2ee-4f96-92bb-5a79910fff59> Acesso em: 19 jun. 2024.

SANTOS, Aleksandra Pereira. Os Desafios do Planejamento de Pessoal em Nível Governamental e o porquê de o DFT não ser a solução mágica. **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n. 2, 169-175, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unicristus.edu.br/gestao/article/view/2619> Acesso em: 19 jun. 2024.

SANTOS, Aleksandra Pereira; SILVA, Ana Cláudia Alves de Medeiros; FERREIRA, Maria Aparecida Chagas. Um método simplificado para dimensionamento da força de trabalho na administração pública federal. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 40., 2016, Costa do Sauípe. Anais [...]. Costa do Sauípe: Enanpad, 2016. Disponível em: https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel_05_02.pdf Acesso em: 8 ago. 2024.

SANTOS, Layreane Silvano dos; PANTOJA, Maria Júlia. Teletrabalho obrigatório e saúde mental: narrativas de trabalhadores no setor público. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, ano VI, v. 18, n. 53, 2024. Disponível em: <https://revista.foles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/4607> Acesso em: 10 jan. 2025.

SANTOS, Viviane Camargo; SOARES, Cássia Baldini; CAMPOS, Célia Maria Sivalli. A relação trabalho-saúde de enfermeiros do PSF no município de São Paulo. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, 41, 777-781, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342007000500006> Acesso em: 15 ago. 2024.

SCHEIN, Edgar. **Modelo de Gestão da Cultura Organizacional**. Psicólogo Americano, 45(2), 109-119, 1990

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Júlia; SIMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SERRANO, André Luiz Marques. Dimensionamento da força de trabalho no setor público: modelo quali-quantitativo aplicado. **Anais do IX Congresso Consad de Gestão Pública**, 9, Brasília, 2016. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-03-03.pdf> Acesso em: 8 ago. 2024.

SERRANO, André Luiz Marques; CUNHA Raissa Damasceno; FRANCO, Vithor Rosa; IWAMA, Gabriela Yukari; GUARNIERI, Patricia. **Dimensionamento na Administração Pública Federal**:

uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília, Enap, p. 7 e 31. 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3246> Acesso em: 15 ago. 2024.

SERRANO, André Luiz Marques; FRANCO, Vithor Rosa. Metodologia e modelo para dimensionamento SERRANO, André Luiz Marques; FRANCO, Vithor Rosa; CUNHA, Raissa Damasceno; IWAMA, Gabriela Yukari; GUARNIERI, Patricia (orgs.). **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: Enap, 2018.

SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; ABILA, Neleide. **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta de gestão da força de trabalho. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/4093> Acesso em: 8 ago. 2024.

SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Dimensionamento na administração pública federal**: possibilidades de aplicação e potencial de alcance. Brasília: Universidade de Brasília, 2021

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 167-183, abr.-jun. 2011. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/67> Acesso em: 16 ago. 2024.

SILVA, Leilianne Michelle Trindade da; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; COSTA, Benny Kramer. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - Recadm.**, v. 8, n. 2, p.159-173, 2009. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/562> Acesso em: 16 ago. 2024.

SOUZA, Nicole Alves de; CASTRO, André; DORO, Ana Paula Gonçalves; REIS, Carlos Eduardo. Dimensionamento da força de trabalho em organizações: reconhecimento de experiências contemporâneas. **Revista Valore**, 7, 136-149, 2022. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1216> Acesso em: 8 ago. 2024.

SOUZA CAMÕES, Marizaura Reis de; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria. Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público. **Cadernos ENAP**, Brasília, v. 37, Apresentação, p. 6-11, 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/1519> Acesso em: 15 ago. 2024.

SOUZA CAMÕES, Marizaura Reis de. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v. 16, n. 1, 2019. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/52a23eaae4b0a695ee3d229c/t/5d80d9bfb68fde7466845369/1568725440617/Respblica+16.1+-+Inovacao+em+gestao+de+pessoas+no+setor+publica.pdf> Acesso em: 15 ago. 2024.

TAYLOR, Mary Jean; GARDNER, Veronica; CLARK, Phil; MCCOMBS, Barbara. **Staffing and retention in public safety communication centers**. Daytona Beach: APCO Project Retains, 2005.

TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS Thiago Souza. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público.** 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014. Cap. 1, p. 23-40.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão 3023, de 1 de janeiro de 2013.** Levantamento de governança e gestão de pessoas na administração pública federal. Brasília, 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/levantamento-de-governanca-e-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-federal-apf.htm>. Acesso em: 24 maio 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão 2212 de 2 de setembro de 2015.** Relatório consolidado de fiscalização de orientação centralizada. Avaliação de sistemas de governança e gestão de pessoas em dezessete organizações públicas. Brasília, 2015. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/key%253aacordao-completo-1417359/dtrelevancia%2520desc/0/sinonimos%253dfalse. Acesso em: 24 maio 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Levantamento de governança e gestão de pessoas na administração pública federal.** Brasília, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/relatorio-de-gestao-2018.htm>. Acesso em: 24 maio 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Levantamento de governança e gestão de pessoas na administração pública federal.** Brasília, 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/relatorio-de-gestao-2019.htm>. Acesso em: 22 mai.2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Relatório de Gestão: Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG) - Ciclo 2021.** Brasília, DF: TCU, 2021. Acesso em: 22 mai. 2025.

TRUSS, Catherine. Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. **Public Administration**, v. 84, n. 4, p. 1071-1088, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00718.x> Acesso em: 21 jun. 2024.

ULRICH, David. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.** Boston: Harvard Business School Press, 1997. Acesso em: 24 jun. 2024.

VENTIN, Carolina Diniz; PEREIRA, Delciene Aparecida Oliveira; MORAES, Israel Silva de. Dimensionamento de força de trabalho: a experiência inovadora do Ministério da Saúde. In CAVALCANTE, Pedro (org.). **Inovação e políticas públicas:** superando o mito da ideia. Brasília: Ipea, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/57084b7a-28a3-4c4c-be57-97f38097cda0> Acesso em: 21 jun. 2024.

VIANNA, Cid Manso de Mello; PIERANTONI, Celia Regina; FRANÇA, Tania Cristina; MAGNAGO, Carinne; RODRIGUES, Marcus Paulo da Silva; MORICI, Marina Campos. Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: uma revisão integrativa da literatura. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, pp. 925-950, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-73312013000300014> Acesso em: 24 jun. 2024.

VIEIRA, Sueli Mendes. Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. **NAU Social**, v. 5, n. 9, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/viewFile/31308/18655> Acesso em: 21 jun. 2024.

WOOD JÚNIOR, Thomaz.; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000300004> Acesso em: 19 jun. 2024.

APÊNDICE A – Carta de Apresentação ao MGI

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Brasília - DF, 25 de novembro de 2024.

À Senhora

MARIA APARECIDA CHAGAS FERREIRA

Diretora de Provimento e Movimentação de Pessoal

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI

Esplanada dos Ministérios, bloco “C”, sala 862

70.040-906 - Brasília-DF

Senhora Diretora de Provimento e Movimentação de Pessoal,

A senhora Ana Paula Pessoa Dias, servidora pública federal, regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de concentração Estado, Território e Políticas Públicas, cujo projeto de pesquisa intitula-se “Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública: Proposições ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional”.

Com o intuito de viabilizar a realização da pesquisa empírica, solicita-se a anuência de Vossa Senhoria no sentido de conceder à pesquisadora autorização para realizar pesquisa documental e entrevistas neste órgão. Ressalta-se que as informações obtidas serão utilizadas tão somente para fins acadêmicos, conforme critérios éticos de pesquisa.

Caso Vossa Senhoria considere necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação do órgão podem ser omitidos do manuscrito final da dissertação, lembrando que os indivíduos participantes em nenhuma hipótese serão identificados.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa

Orientador do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

APÊNDICE B - Termo de consentimento ao MGI

TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Senhora Diretora de Provimento e Movimentação de Pessoal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos,

Esta pesquisa será realizada pela pesquisadora Ana Paula Pessoa Dias, aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (PPGP/FUP/UnB), como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, com a orientação e supervisão do Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa.

Informamos que, pela natureza da pesquisa, a participação deste órgão não acarretará quaisquer danos ou custos. Ressalta-se que qualquer outra informação sobre o assunto poderá ser fornecida a qualquer momento pela pesquisadora ou pelo professor orientador.

A pesquisa intitulada “Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública: Proposições ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional”, tem como objetivo analisar o DFT na perspectiva do órgão normativo, MGI, quanto às diretrizes propostas para aplicação da ferramenta estratégica nos órgãos da administração pública federal e propor ações ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional. O estudo será realizado por meio de pesquisa qualitativa, com a realização de pesquisa documental e entrevistas. Sendo que sua participação consiste em autorizar a realização da pesquisa no órgão.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para julho de 2025, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, no formato eletrônico, será disponibilizada para consulta na Biblioteca Central da Universidade de Brasília, e uma via encaminhada a essa Comissão.

Agradecemos sua autorização, ao mesmo tempo em que reforçamos a importância desta pesquisa e de sua colaboração para a construção do conhecimento sobre o assunto.

Brasília - DF, 25 de novembro de 2024.

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Professor orientador
Nº Mat. UnB 1060414

Ana Paula Pessoa Dias
Aluna pesquisadora
Nº Mat. UnB 232105741

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento Institucional, eu, Maria Aparecida Chagas Ferreira, ocupante do cargo de Diretora de Provimento e Movimentação de Pessoal, autorizo a aplicação desta pesquisa nesta Instituição.

Brasília – DF, 25 de novembro de 2024.

NOME: Maria Aparecida Chagas Ferreira
CARGO: Diretora de Provimento e Movimentação de Pessoal

APÊNDICE C – Carta de Apresentação ao MIDR

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Brasília - DF, 25 de novembro de 2024.

Ao Senhor
VALDER RIBEIRO DE MOURA
Secretário-Executivo
Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional - MIDR
Esplanada dos Ministérios, Bloco E, 6º andar, Sala 600
70.067-901- Brasília-DF

Senhor Secretário-Executivo,

A senhora Ana Paula Pessoa Dias, servidora pública federal do quadro de pessoal desta Pasta Ministerial, regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de concentração Estado, Território e Políticas Públicas, cujo projeto de pesquisa intitula-se “Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública: Proposições ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional”.

Com o intuito de viabilizar a realização da pesquisa empírica, solicita-se a anuência de Vossa Senhoria no sentido de conceder à pesquisadora autorização para realizar pesquisa documental e entrevistas neste órgão. Ressalta-se que as informações obtidas serão utilizadas tão somente para fins acadêmicos, conforme critérios éticos de pesquisa.

Caso Vossa Senhoria considere necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação do órgão podem ser omitidos do manuscrito final da dissertação, lembrando que os indivíduos participantes em nenhuma hipótese serão identificados.

Respeitosamente,

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Orientador do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

APÊNDICE D - Termo de consentimento ao MIDR

TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Senhor Secretário-Executivo do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional,

Esta pesquisa será realizada pela pesquisadora Ana Paula Pessoa Dias, aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (PPGP/FUP/UnB), como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, com a orientação e supervisão do Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa.

Informamos que, pela natureza da pesquisa, a participação deste órgão não acarretará quaisquer danos ou custos. Ressalta-se que qualquer outra informação sobre o assunto poderá ser fornecida a qualquer momento pela pesquisadora ou pelo professor orientador.

A pesquisa intitulada “Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública: Proposições ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional”, tem como objetivo analisar o DFT na perspectiva do órgão normativo, MGI, quanto às diretrizes propostas para aplicação da ferramenta estratégica nos órgãos da administração pública federal e propor ações ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional. O estudo será realizado por meio de pesquisa qualitativa, com a realização de pesquisa documental e entrevistas. Sendo que sua participação consiste em autorizar a realização da pesquisa no órgão.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para julho de 2025, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, no formato eletrônico, será disponibilizada para consulta na Biblioteca Central da Universidade de Brasília, e uma via encaminhada a essa Comissão.

Agradecemos sua autorização, ao mesmo tempo em que reforçamos a importância desta pesquisa e de sua colaboração para a construção do conhecimento sobre o assunto.

Brasília - DF, 25 de novembro de 2024.

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Professor orientador
Nº Mat. UnB 1060414

Ana Paula Pessoa Dias
Aluna pesquisadora
Nº Mat. UnB 232105741

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento Institucional, eu, Valder Ribeiro de Moura, ocupante do cargo de Secretário-Executivo, autorizo a aplicação desta pesquisa neste órgão.

Brasília – DF, 25 de novembro de 2024.

NOME: Valder Ribeiro de Moura
CARGO: Secretário-Executivo

APÊNDICE E - Análise Documental

Identificação	Nome do Documento	Órgão de Origem	Finalidade
Doc. 1	Termo de Execução Descentralizada - TED nº 17/2017	MPOG/MGI	Desenvolver um modelo de dimensionamento da força de trabalho para apoiar continuamente a gestão de pessoas na Administração Pública Federal, incluindo o Plano Diretor de Gestão de Pessoas, e criar métodos matemáticos, estatísticos automatizados e generalizáveis em parceria com a Secretaria de Gestão de Pessoas.
Doc. 2	Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019	Administração Pública	Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg
Doc. 3	Portaria MP nº 477, de 27 de dezembro de 2017 (Revogada)	MGI	Dispõe sobre os critérios e procedimentos para priorização da implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec.
Doc. 4	Acórdão TCU nº 2.212/2015	TCU	Relatório consolidado de fiscalização de orientação centralizada sobre governança e gestão de pessoas em 17 organizações públicas, avaliando a qualidade das informações do ciclo 2013, identificando oportunidades de melhoria, boas práticas e apresentando recomendações aos órgãos superiores.
Doc. 5	Site sougov – Portal do Servidor	MGI	Site explicativo que trata do Dimensionamento da Força de Trabalho expondo o modelo referencial, central de conteúdos, capacitação, orientações aos órgãos.
Doc. 6	Relatório OCDE - Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo, ano 2010	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos	Fornecer um diagnóstico comparativo e recomendações para fortalecer a gestão de recursos humanos nos governos, alinhando-a às demandas de eficiência, inovação e resultados.
Doc. 7	Portaria SEDGG/ME nº 7.888 de 1º de setembro de 2022	MGI	Estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para o dimensionamento da força de trabalho.
Doc. 8	Instrução Normativa nº 70, de	MGI	Estabelece orientações e procedimentos a serem observados pelos órgãos, quanto à

Identificação	Nome do Documento	Órgão de Origem	Finalidade
	27 de setembro de 2022		alteração de exercício para composição, da força de trabalho de que tratam o §7º do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o Decreto nº 10.835, de 14 de outubro de 2021, e a Portaria SEDGG/ME nº 8.471, de 26 de setembro de 2022.
Doc. 9	Nota Técnica para Atos Normativos SEI n 422/2022/ME	MGI	Proposta de edição de portaria para regulamentar a transferência, a institucionalização e a replicação do modelo referencial no ME
Doc. 10	Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532, de 18 de julho de 2023	MGI	Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec, quanto ao desenvolvimento de servidores do Poder Executivo Federal para atuar com dimensionamento da força de trabalho de que trata a Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022, e estabelece procedimentos obrigatórios para a certificação para atuação nas unidades que atuam com o DFT.
Doc. 11	Nota Técnica 39840/2024/MGI	MGI	Apresenta o projeto do DFT nos órgãos da Administração Pública Federal conduzido pela Secretaria de Gestão de Pessoas por meio a Diretoria de Provimento e Seleção de Pessoal
Doc. 12	Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022	Administração Pública	Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Doc. 13	Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023	MGI	Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.
Doc. 14	Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT- SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023	MGI	Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD.
Doc. 15	Portaria nº 2.971, de 20 de setembro de 2023	MIDR	Autoriza a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional.
Doc. 16	Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)	MIDR	Um dos instrumentos norteadores da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Essa ferramenta tem

Identificação	Nome do Documento	Órgão de Origem	Finalidade
			como objetivo promover o aprimoramento contínuo dos servidores públicos, visando ao desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para o desempenho eficiente de suas atribuições.
Doc. 17	Portaria nº 3.124 de 9 de outubro de 2023	MIDR	Diretrizes de Integridade e Qualidade de Vida no Trabalho

APÊNDICE F: Roteiro de Entrevista

ROTEIRO: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Apresentação

Meu nome é Ana Paula Pessoa Dias, sou aluna do Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília (PPGP/FUP/UnB). Estou realizando uma pesquisa qualitativa sobre o Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública: Proposições ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, sob orientação do Professor Dr. Jonilto Costa Sousa.

Informamos que esta pesquisa está pautada nos preceitos éticos, em que sua participação será absolutamente sigilosa, não contendo seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo na dissertação ou em qualquer publicação posterior. Devido à natureza da pesquisa, a sua participação não acarretará quaisquer danos ou custos para sua pessoa.

Como forma exclusiva de registro das informações, solicito autorização para gravar a entrevista, sendo assegurado sigilo da identificação das respostas. Qualquer dúvida poderá entrar em contato pelos telefones ou e-mails informados.

Desde já agradeço sua participação ao mesmo tempo em que reforço a importância desta pesquisa para a construção do conhecimento sobre o assunto.

Roteiro de entrevista

1. Como foi motivada a concepção do DFT pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI?

Objetivo: Descrever o processo de concepção, a partir da ideia, bem como o desenvolvimento de um modelo de gestão de referência DFT.

- Detalhar, ao longo da concepção, quais foram as iniciativas quanto ao nível de aderência e assertividade do método que se propõe (laboratório, indicadores, pesquisa aplicada, grupo focal, indicadores, etc);

- Descrever quais problemas ocorreram ao longo da concepção e quais foram as soluções implementadas bem como os ajustes requeridos ao longo do processo.

Tópicos guia: estrutura da equipe (envolvidos); definição das responsabilidades (responsável pela entrega); definição das entregas (o que estará dentro do plano); priorização (cronograma); contribuições; capacitação; metodologia.

Documentos relacionados: Portaria MP nº 477, de 27 de dezembro de 2017 (revogada); Termo de Execução Descentralizada (TED nº 17/2017) firmado entre o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG) e a Universidade de Brasília (UnB), por meio da Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (Finatec), com o objetivo de criar um método amplamente aplicável e automatizado para o dimensionamento da força de trabalho (DFT) na administração pública federal.

2. Como ocorreu o desenvolvimento do processo de normatização do DFT para a elaboração da Portaria nº 7.888/2022 e demais documentos requeridos?

Objetivo: Descrever o processo de desenvolvimento de todos os documentos norteadores do DFT, incluindo a metodologia para a aplicação nos órgãos da administração pública federal.

Tópicos guia: O formato/composição da equipe técnica; papéis e atribuições do entrevistado no desenvolvimento da Portaria nº 7.888/2022; Papéis e atribuições de outros membros (fixos ou ad hoc) no desenvolvimento da Portaria nº 7.888/2022; qual a interface e tratativas com os demais envolvidos no DFT (unidades demandantes, alta administração, parceiros, dentre outros); objetivos almejados com a participação do entrevistado no desenvolvimento da Portaria nº 7.888/2022; priorização (cronograma); contribuições; capacitação; metodologia.

Documentos relacionados: Decreto nº 9.739/2019, Portaria nº 7.888/2022; Atendimentos dos itens da Portaria nº 7.888/2022 (art 2º, incisos I, II e III): I - Planejamento da Força de Trabalho (PFT): conjunto de processos, práticas e tecnologias de gestão de pessoas indispensáveis para as organizações que buscam compor equipes de trabalho eficientes, a fim de assegurar a alocação assertiva de pessoas com vistas à efetivação de planos e de objetivos institucionais; II - Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT): instrumento de gestão de pessoas que visa a estimar o quantitativo ideal de pessoas para realizar um conjunto de entregas com foco em resultado, considerando o contexto e as características da força de trabalho; III - modelo referencial:

modelo definido pelo órgão central do Sipec para o dimensionamento da força de trabalho e o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip); Fluxograma (solicitação do modelo referencial); Capacitação ENAP (Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532, de 18 de julho de 2023).

3. Como ocorre o desenvolvimento da ferramenta DFT no âmbito da administração pública federal, após a publicação da Portaria nº 7.888/2022?

Objetivo: Descrever como ocorre o processo de desenvolvimento da ferramenta DFT no âmbito da administração pública federal, após a publicação da Portaria nº 7.888/2022?

Quais informações prévias são necessárias para o desenvolvimento da ferramenta DFT (mapeamento de processos, caracterização da estrutura organizacional, identificação dos postos de trabalho, delimitação da demanda/fluxo de trabalho a ser atendido, etc);

- Quais diagnósticos ou relatórios são desenvolvidos ao longo da aplicação da ferramenta DFT;
 - Identificar quais órgãos e entidades públicas da administração pública aderiram à ferramenta DFT;
 - Quais estratégias de comunicação e sensibilização são realizadas antes, durante e após a aplicação da ferramenta DFT;
 - Quais problemas já ocorreram ao longo da implementação e quais foram as soluções implementadas;
 - Verificar quais resultados dessa iniciativa foram alcançados, bem como o cumprimento de determinados (os) objetivos estratégicos da organização;
 - Identificar possíveis gaps de aprimoramento ainda existentes e quais são as possíveis estratégias de atuação para dirimi-los (Sustentabilidade e Aprendizagem);
 - Caracterizar a fase de ajustes do ciclo de aplicação das diretrizes do DFT, possível revisão de objetivos, resultados, premissas ou fatores de risco e atividades em função das lições aprendidas do período de implementação e das conclusões da avaliação (Sustentabilidade e Aprendizagem)

4. O que você identificou como fator que dificultou o processo de concepção e desenvolvimento do DFT em relação às diretrizes na administração pública?

Objetivo: Identificar quais são os fatores dificultadores ao longo da concepção e do desenvolvimento das diretrizes do DFT.

5. O que você identificou como fator que facilitou o processo de concepção e desenvolvimento do DFT em relação às diretrizes na administração pública?

Objetivo: Identificar quais são os fatores facilitadores ao longo da concepção e do desenvolvimento das diretrizes do DFT.

6. Deseja acrescentar mais alguma informação?

Objetivo: Proporcionar momento em que o entrevistado poderá apresentar demais informações ligadas ao tema do estudo.

APÊNDICE G: Perfil do Participante

PERFIL DO PARTICIPANTE

Escolaridade:

- Superior Completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós- Doutorado

Faixa Etária:

- abaixo de 31 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- 61 a 70 anos
- Acima de 70 anos

Tempo de atuação na Administração Pública:

- até 2 anos
- de 2 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- de 10 a 15 anos
- de 15 a 20 anos
- mais de 20 anos

Tempo de atuação na área que estava alocado quando ocorreu a elaboração da Portaria nº 7.888/2022:

- até 1 ano
- de 1 a 3 anos

Tempo de experiência com o Dimensionamento da Força de Trabalho:

- até 2 anos
- de 3 a 6 anos
- de 7 a 10 anos
- de 11 a 14 anos
- mais de 15 anos

Formação acadêmica:

Cargo: _____

Gênero: