



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

Karina Karolina Alves Santos

**Dimensionamento da Força de Trabalho de Técnicos Administrativos na Universidade de
Brasília: um Estudo em Unidades-Piloto**

Brasília, DF
2025



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

**Dimensionamento da Força de Trabalho de Técnicos Administrativos na Universidade de
Brasília: um Estudo em Unidades-Piloto**

Karina Karolina Alves Santos

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)

A237d

Alves Santos, Karina Karolina
DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO DE TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA: UM ESTUDO EM
UNIDADES-PILOTO / Karina Karolina Alves Santos; orientador
Jonilto Costa Sousa. Brasília, 2025.
178 p.

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

1. . I. Costa Sousa, Jonilto, orient. II. Título.



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

KARINA KAROLINA ALVES SANTOS

Dimensionamento da Força de Trabalho de Técnicos Administrativos na Universidade de Brasília: um Estudo em Unidades-Piloto

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. Jonildo Costa Sousa
Universidade de Brasília (UnB)
Orientador e Presidente da banca

Prof.^a Dra. Heila Magali da Silva Veiga
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
Examinadora e Membra externa

Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi
Universidade de Brasília (UnB)
Examinador e Membro interno

Prof. Dr. André Nunes
Universidade de Brasília (UnB)
Suplente

Brasília, 30 de setembro de 2025.

Dedico este trabalho ao meu marido, Bruno Felipe Cortes Santos, minha maior fonte de inspiração, apoio e alegria ao longo de toda a trajetória. Que esta conquista represente um exemplo de perseverança, dedicação e amor pelo conhecimento.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, por me conceder saúde, sabedoria e forças para superar os desafios desta caminhada, iluminando meu caminho e renovando minhas esperanças diariamente.

Ao meu marido, Bruno Felipe Cortes Santos, por ser meu alicerce, minha maior fonte de amor, motivação e incentivo em todos os momentos. Sua presença foi fundamental para que eu conseguisse chegar até aqui. Que nosso casamento permaneça inabalável. Eu te amo!

À minha mãe, Íris Alves Medeiros, exemplo de coragem e dedicação, e aos meus irmãos e familiares, pelo apoio, carinho e compreensão em cada etapa deste percurso.

À Universidade de Brasília (UnB), pelo incentivo e pelas oportunidades de crescimento acadêmico e profissional. Aos colegas de trabalho e gestores, que me apoiaram, compreenderam minhas ausências e viabilizaram as condições necessárias para que eu pudesse conciliar as responsabilidades profissionais com a pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa, registro minha profunda gratidão pela paciência, dedicação e orientação cuidadosa ao longo desses anos. Sua postura ética, compromisso acadêmico e generosidade no ensino foram fundamentais para o amadurecimento desta pesquisa e para a minha formação.

À banca examinadora, composta pelo Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa (UnB), Presidente, pela Prof.^a Dra. Heila Magali da Silva Veiga (UFU), Membro externo, pelo Prof. Dr. André Nunes (UnB), Membro interno, e pelo Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi (UnB), Membro interno, agradeço pela disponibilidade, pelas valiosas contribuições e pelo olhar crítico que enriqueceram este trabalho.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que este sonho se tornasse realidade, deixo aqui o meu mais sincero agradecimento.

Não fui eu que lhe ordenei? Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem se desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar.

Josué 1:9

RESUMO

Esta dissertação analisa o processo de implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) dos técnicos-administrativos na Universidade de Brasília (UnB), tomando como base a experiência em unidades-piloto. O estudo parte do pressuposto de que o DFT é um instrumento estratégico de gestão de pessoas, essencial para alinhar quantitativo e perfil de servidores às necessidades institucionais, em um cenário de restrições orçamentárias e crescentes demandas sociais. A pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de implementação do dimensionamento da força de trabalho para os cargos de técnico-administrativo em educação nas unidades-piloto da Universidade de Brasília. Do ponto de vista metodológico, a investigação é um estudo de caso de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em análise documental e entrevistas com gestores e servidores envolvidos na aplicação do DFT nas três unidades-piloto: Auditoria Interna, Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional e Faculdade de Ciência da Informação. Os resultados indicam que a implementação do DFT na UnB foi marcada por avanços institucionais, como a incorporação do processo ao Plano de Desenvolvimento Institucional e o uso do Sistema de Dimensionamento de Pessoas, mas também por obstáculos significativos, incluindo fragilidades na governança, resistências culturais e dificuldades operacionais. Entre os fatores facilitadores destacam-se o apoio institucional da alta gestão e a existência de equipes capacitadas; entre os dificultadores sobressaem a ausência de normatização, a rotatividade de servidores e a baixa integração entre sistemas. A análise evidencia que o DFT contribui para a eficiência administrativa e a valorização dos servidores, ao mesmo tempo em que se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 8 e 16) da Agenda 2030 da ONU, ao promover condições mais equilibradas de trabalho e fortalecer práticas institucionais transparentes. Conclui-se que o DFT possui potencial de se consolidar como ferramenta estratégica de fortalecimento institucional e valorização do trabalho no serviço público, desde que sustentado por compromisso da alta gestão, integração sistêmica e monitoramento contínuo. Na UnB, permanece em caráter exploratório e restrito às unidades-piloto, mas os resultados obtidos evidenciam a necessidade de sua institucionalização em toda a universidade, garantindo continuidade e efetividade à metodologia. As experiências bem-sucedidas no projeto-piloto oferecem insumos relevantes não apenas para o aprimoramento da gestão de pessoas na UnB, mas também para outras instituições públicas de ensino superior, reforçando a importância do DFT na administração pública brasileira.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Dimensionamento da Força de Trabalho. Universidades Federais. Administração Pública. Universidade de Brasília.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the implementation process of Workforce Sizing (WFS) for administrative technicians at the University of Brasília (UnB), based on the experience of pilot units. The study assumes that the WFS is a strategic human resources management tool, essential for aligning staff numbers and profiles with institutional needs, in a context of budgetary constraints and growing social demands. The research's overall objective is to analyze the implementation process of workforce sizing for administrative technician positions in education at the pilot units of the University of Brasília. Methodologically, this is a qualitative, exploratory, and descriptive case study based on document analysis and interviews with managers and staff involved in implementing the DFT in the three pilot units: Internal Audit, the Dean's Office of Planning, Budget, and Institutional Assessment, and the School of Information Science. The results indicate that the implementation of the DFT at UnB was marked by institutional advances, such as the incorporation of the process into the Institutional Development Plan and the use of the People Sizing System, but also by significant obstacles, including governance weaknesses, cultural resistance, and operational difficulties. Among the enabling factors are institutional support from senior management and the existence of qualified teams; among the hindering factors are the lack of standardization, staff turnover, and poor system integration. The analysis shows that the DFT contributes to administrative efficiency and the appreciation of staff, while also aligning with the Sustainable Development Goals (SDGs 8 and 16) of the UN 2030 Agenda by promoting more balanced working conditions and strengthening transparent institutional practices. The conclusion is that the DFT has the potential to consolidate itself as a strategic tool for institutional strengthening and enhancing the value of public service work, provided it is supported by senior management commitment, systemic integration, and continuous monitoring. At UnB, it remains exploratory and limited to pilot units, but the results obtained demonstrate the need for its institutionalization throughout the university, ensuring the continuity and effectiveness of the methodology. The successful experiences of the pilot project offer relevant input not only for improving personnel management at UnB but also for other public higher education institutions, reinforcing the importance of the DFT in Brazilian public administration.

Keywords: Human Resources Management. Workforce Sizing. Federal Universities. Public Administration. University of Brasília.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa de literatura	31
Figura 2 - Fluxo de execução da pesquisa bibliográfica	322
Figura 3 - Situação do grupo de servidores do Poder Executivo.....	366
Figura 4 - Estrutura Organizacional da UnB	566
Figura 5 - Organograma da AUD-UnB	60
Figura 6 - Organograma do DPO/UnB.....	61
Figura 7 - Organograma FCI	62
Figura 8 - Trajetória da Abordagem do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da UnB (2011-2028).....	8080
Figura 9 - Linha do tempo – Trajetória do Dimensionamento da força de trabalho na Universidade de Brasília.....	90
Figura 10 - Fluxo Processual de Implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nas Unidades-Piloto.....	103
Figura 11 - Etapas do processo de Dimensionamento da Força de Trabalho nas unidades-piloto	111
Figura 12 - Quatro primeiras etapas do processo de Dimensionamento da Força de Trabalho nas unidades-piloto	11212

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado da pesquisa sobre dimensionamento da força de trabalho na plataforma CAPES.....	255
Tabela 2 - Resultado da pesquisa sobre dimensionamento da força de trabalho	288
Tabela 3 - Participantes da coleta de dados.....	633
Tabela 4 - Entrevistas realizadas na UnB	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos selecionados sobre dimensionamento da força de trabalho	266
Quadro 2 - Artigos escolhidos sobre dimensionamento da força de trabalho	277
Quadro 3 - Dissertações selecionadas sobre dimensionamento da força de trabalho	289
Quadro 4 - Livros selecionados sobre dimensionamento da força de trabalho	299
Quadro 5 - Síntese da metodologia	656
Quadro 6 - Objetivo, Indicadores e Metas previstos no PDI 2011-2015	75
Quadro 7 - Objetivo e Estratégias previstos no PDI 2014-2017	756
Quadro 8 - Objetivo e Indicadores previstos no PDI 2018-2022	777
Quadro 9 - Metas e Iniciativas estratégicas previstas no PDI 2023-2028	788
Quadro 10 - Categorização dos fatores facilitadores à implementação de novo método organizacional.....	1188
Quadro 11 - Categoria I: Apoio Institucional e Engajamento da Alta Gestão (Dimensão 1: Facilitadores à Implementação do DFT)	1199
Quadro 12 - Categoria II: Capacitação e Competência Técnica da Equipe (Dimensão 1: Facilitadores à Implementação do DFT)	1255
Quadro 13 - Categoria III: Ferramentas, Processos e Recursos de Apoio (Dimensão 1: Facilitadores à Implementação do DFT)	13131
Quadro 14 - Categorização dos fatores dificultadores à implementação de novo método organizacional.....	1366
Quadro 15 - Categoria I: Barreiras Normativas, Estruturais e Sistêmicas (Dimensão 2: Dificultadores à Implementação do DFT)	1366
Quadro 16 - Categoria II: Fatores Relacionados à Cultura Organizacional e à Mobilização (Dimensão 2: Dificultadores à Implementação do DFT)	14040
Quadro 17 - Categoria III: Fragilidades na Governança e na Condução do Processo (Dimensão 2: Dificultadores à Implementação do DFT)	1444
Quadro 18 - Recomendações de melhoria e benefícios esperados	1488

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGU	Advocacia-Geral da União
ASCOL	Assessoria do Decanato de Gestão de Pessoas
APF	Administração Pública Federal
AUD	Auditoria Interna (UnB)
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CAD	Conselho de Administração
CAM	Coordenadoria de Acompanhamento e Movimentação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGU	Controladoria-Geral da União
COEST	Coordenadoria de Estágio
CPAP	Coordenação de Planejamento e Acompanhamento de Pessoal (UnB)
CPAP/DGP	Coordenadoria de Planejamento e Acompanhamento de Pessoal do Decanato de Gestão de Pessoas (UnB)
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
CPROV	Coordenadoria de Provimento Docente
DAP	Diretoria de Administração de Pessoas
DCADE	Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (UnB)
DFT	Dimensionamento da Força de Trabalho
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas (UnB)
DOAJ	<i>Directory of Open Access Journals</i>
DOU	Diário Oficial da União
DPAM	Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação
DPO	Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (UnB)
DSQVT	Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FAL	Fazenda Água Limpa
FCE	Faculdade de Ceilândia
FCI	Faculdade de Ciência da Informação (UnB)
FGA	Faculdade do Gama

FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
FORGEP	Fórum de Gestores de Pessoas das Universidades Federais do Brasil
FUP	Faculdade de Planaltina
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IDA	Indicador da Dimensão Acadêmica
IDG	Indicador da Dimensão Gerencial
IES	Instituições de Ensino Superior
IFEs	Instituições Federais de Ensino
MEC	Ministério da Educação
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEN	Projeto Processo Eletrônico Nacional
PEP	Painel Estatístico de Pessoal
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPGCinf	Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
PROQUEST	<i>Publicly Available Content Database</i> (plataforma de dados)
ProUni	Programa Universidade para Todos
RH	Recursos Humanos
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
Sipec	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SISDIP	Sistema de Dimensionamento de Pessoas
TCU	Tribunal de Contas da União
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UnB	Universidade de Brasília
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UNIOESTE	Universidade Estadual do Oeste do Paraná
WFS	<i>Workforce Sizing</i> (Dimensionamento da Força de Trabalho)

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	16
1.1.	Objetivos.....	19
1.1.1.	Objetivo Geral	19
1.1.2.	Objetivos Específicos	20
1.2.	Justificativa.....	20
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1.	Pesquisa Bibliográfica	23
2.2.	Gestão de Pessoas no Setor Público	33
2.3.	Planejamento da Força de Trabalho	36
2.4.	Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público	41
2.5.	Dimensionamento da Força de Trabalho nas Universidades Públicas Federais	45
3.	METODOLOGIA.....	53
3.1.	Tipo de pesquisa	53
3.2.	Caracterização da organização	55
3.3.	Participantes da pesquisa.....	62
3.4.	Instrumentos da pesquisa.....	64
3.5.	Coleta de dados e Análise de informações	65
3.6	Pesquisa documental	66
3.7	Entrevistas	68
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	72
4.1.	Caracterização do Modelo de Dimensionamento da Força de Trabalho adotado pela Universidade de Brasília.....	72
4.2.	Processo de Desenvolvimento do DFT nas Unidades-Piloto da UnB.....	91
4.2.1	Constituição da equipe e primeiros movimentos institucionais	92
4.2.2	Escolha das unidades-piloto	97
4.2.3	Implementação.....	100
4.3.	Fatores facilitadores e dificultadores à implementação do dimensionamento da força de trabalho no âmbito das unidades piloto	117
4.3.1	Fatores que facilitaram a implementação do dimensionamento da força de trabalho no âmbito das Unidades-Piloto.....	118
4.3.2	Fatores que dificultaram a implementação do dimensionamento da força de trabalho no âmbito das Unidades-Piloto.....	135
5.	RECOMENDAÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DO DFT NA UNB	148
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	153
	REFERÊNCIAS	157
	APÊNDICE A - Análise Documental	167
	APÊNDICE B – Carta de Apresentação à UnB	174
	APÊNDICE C - Termo de consentimento à UnB	175
	APÊNDICE D – Roteiro I da entrevista semiestruturada na UnB	177
	APÊNDICE E – Roteiro II da entrevista semiestruturada na UnB	179

1. INTRODUÇÃO

As transformações contínuas impulsionadas pelos avanços tecnológicos, a globalização e o fortalecimento do capital humano têm exigido que as organizações públicas repensem suas estratégias de gestão, para que possam atender às crescentes demandas institucionais e às expectativas da sociedade. Nesse contexto, as instituições públicas têm adotado novos modelos de gestão de pessoas, focados na valorização e no desenvolvimento dos servidores, como forma de aprimorar o desempenho e alcançar resultados mais efetivos. A adoção dessas práticas permite a adaptação às mudanças, superando métodos tradicionais e inflexíveis, e promovendo uma gestão alinhada, tanto ao atendimento às necessidades internas quanto ao cumprimento de sua função social.

A gestão de pessoas no setor público (Lucena *et al.*, 2010; Moura; Souza, 2016; Lacombe; Tonelli, 2001), em especial nas instituições federais de ensino superior, tem passado por um processo contínuo de desenvolvimento, orientado pelas transformações organizacionais e pelas exigências de eficiência, eficácia e transparência. Ainda assim, enfrenta o desafio de conciliar regulamentações e restrições orçamentárias com a necessidade de manter a qualidade dos serviços prestados. A valorização do capital humano (Bastos; Loreto, 2023), aliada ao aumento da eficiência organizacional, é uma prioridade, mesmo em um cenário de limitações legislativas e novas demandas sociais.

Para fins desta dissertação, considera-se que os termos “planejamento da força de trabalho” e “planejamento de recursos humanos” são utilizados na literatura como expressões próximas, ambos referindo-se ao processo de avaliação sistemática das necessidades de pessoal de uma organização. Entretanto, adota-se aqui a terminologia “planejamento da força de trabalho”, em consonância com a ENAP (2023), por refletir de modo mais preciso a perspectiva institucional vigente na Administração Pública Federal. O dimensionamento da força de trabalho (DFT), por sua vez, é tratado como um **desdobramento específico** desse planejamento, constituindo-se na etapa que operacionaliza a definição do quantitativo e do perfil de servidores necessários para a consecução das funções organizacionais (ENAP, 2023; Freitas *et al.*, 2021).

Como parte dessa gestão de pessoas, o planejamento da força de trabalho, conforme definido pela ENAP (2023, p. 13), “pode ser entendido como um processo contínuo e sistemático por meio do qual a organização avalia suas necessidades atuais e futuras relativas a seus recursos

humanos em termos de perfil, composição e quantidade", revelando-se uma prática indispensável para garantir que a organização disponha dos recursos humanos necessários para cumprir suas funções de forma eficaz. No setor público, essa necessidade é ainda mais crítica, devido à complexidade das atividades e à constante necessidade de adaptação às mudanças.

O planejamento de recursos humanos deve ser revisado continuamente, destacam Pantoja *et al.* (2010), considerando as mudanças no contexto interno e externo da organização, para assegurar que os perfis e o quantitativo de pessoal estejam sempre adequados às necessidades atuais e futuras. Esse processo de avaliação e ajuste contínuo permite que o dimensionamento do quadro de pessoal seja eficaz e estratégico, principalmente no setor público. Nesse contexto, o dimensionamento da força de trabalho (DFT) surge como um segmento do planejamento da força de trabalho (ENAP, 2023; Freitas *et al.*, 2021).

Nessa perspectiva, diversas legislações foram implementadas com o objetivo de fortalecer as organizações públicas, dentre as quais se destacam as que impactam diretamente as Instituições Federais de Ensino (IFEs). A Lei n. 11.091/2005, que estabelece o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), o Decreto 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, e o Decreto n. 5.825/2006, que orienta o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, são exemplos significativos. Essas normas trazem à tona a relevância do planejamento e dimensionamento da força de trabalho como instrumentos estratégicos para garantir que as instituições contem com o pessoal necessário, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. O Decreto n. 6.944/2009 reforçou a importância da eficiência organizacional e, mais recentemente, a Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI Nº 3.532, de 2023, tratou da certificação no modelo referencial de dimensionamento de pessoal, consolidando o DFT como uma prática essencial para a administração pública.

Ao consolidar o DFT como parte integrante da administração pública, a legislação brasileira reforça a importância de uma gestão estratégica de pessoal, que alinha as necessidades das instituições aos objetivos de longo prazo, permitindo uma melhor alocação e desenvolvimento de seus servidores. Além disso, o DFT também desempenha um papel crucial na racionalização da força de trabalho. A racionalização não se refere apenas à redução de pessoal, mas, sobretudo, à criação de um ambiente onde o número e as competências dos servidores sejam compatíveis com

a exigência de cada unidade organizacional, evitando sobrecargas de trabalho e subutilização de talentos.

Portanto, ao se tornar uma questão estratégica, o dimensionamento da força de trabalho transcende a simples gestão quantitativa, integrando-se ao planejamento institucional e ao desenvolvimento das competências dos servidores. Isso contribui para a modernização da administração pública, especialmente no contexto de demandas crescentes de inovação e sustentabilidade nas operações governamentais. Percebe-se que, a busca por uma gestão mais eficiente dos recursos e a melhoria do desempenho operacional demandam a criação e utilização de métodos que possibilitem uma análise detalhada, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade, dos recursos humanos necessários. O dimensionamento da força de trabalho (Freitas *et al.*, 2021) consiste na identificação da quantidade ideal de trabalhadores necessária para que uma organização atinja os objetivos e produza os resultados esperados.

Na Universidade de Brasília (UnB), o processo de dimensionamento dos servidores técnicos-administrativos teve início em 2015 e, ao longo dos anos, passou por várias etapas, desde o *benchmarking* até a familiarização com a metodologia indicada pelo Governo Federal. O dimensionamento da força de trabalho nas universidades públicas federais, como a UnB, ganhou relevância como uma prática estratégica para garantir que as instituições mantenham sua eficiência operacional e acadêmica. A UnB, tem previsão do DFT no plano de desenvolvimento institucional (PDI) e já iniciou a aplicação do DFT de forma experimental em unidades-piloto, escolhidas pela alta administração da universidade, para o cargo de técnico administrativo em educação, conforme modelo adotado pelo Poder Executivo Federal, por meio do Ministério de Gestão e Inovação (MGI), utilizando o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP). As três unidades-piloto selecionadas foram: a Auditoria Interna (AUD), de natureza administrativa; o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), também administrativo; e a Faculdade de Ciência da Informação (FCI), de natureza acadêmica.

A experiência com o DFT em unidades-piloto revelou a importância do engajamento das equipes e da padronização dos processos. Com base nos resultados obtidos, a UnB elaborou o seu Plano de Gestão Estratégica de Pessoas, que estabelece diretrizes claras para a continuidade da aplicação do DFT, incluindo a capacitação contínua dos servidores e a vinculação da alocação de pessoal à utilização de dados gerados pelo SISDIP. O DFT, portanto, surge como uma ferramenta

essencial para o aprimoramento da gestão de pessoas na UnB, homologada às exigências do setor público e às demandas institucionais.

A Universidade de Brasília busca alinhar suas políticas de pessoal aos objetivos institucionais estabelecidos no PDI, no qual consta o compromisso de “aprimorar a gestão de pessoas e promover a qualidade de vida, a integração e o desenvolvimento da comunidade universitária”. O DFT aparece como uma solução para adequar a alocação de pessoal às demandas institucionais, garantindo a eficiência nas atividades e a satisfação das necessidades acadêmicas e administrativas.

Entre 2021 e 2023, o projeto-piloto foi conduzido para aplicação do DFT nos cargos de técnicos-administrativos em três unidades: a Auditoria Interna (AUD), o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), e a Faculdade de Ciência da Informação (FCI). A experiência nessas unidades foi marcada por desafios e oportunidades que evidenciaram a diversidade de cenários na aplicação prática do DFT.

Por conseguinte, o dimensionamento da força de trabalho na Universidade de Brasília não é apenas uma questão de alocação de recursos e de pessoas, mas uma estratégia essencial para alcançar um desempenho de alta qualidade, assegurando que a universidade atenda de maneira eficaz e eficiente às demandas da sociedade. Logo, o DFT surge como uma ferramenta estratégica que vai além da simples distribuição de servidores, sendo uma peça fundamental para garantir que cada unidade, com suas especificidades, tenha os recursos humanos adequados para o cumprimento de suas funções. A partir dessa perspectiva, torna-se necessário investigar: **como foi o processo de implementação do dimensionamento da força de trabalho para o cargo de técnico administrativo na Universidade de Brasília?**

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral

Analizar o processo de implementação do dimensionamento da força de trabalho para os cargos de técnico-administrativo em educação nas unidades-piloto da Universidade de Brasília.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar o modelo de DFT adotado pela Universidade de Brasília;
- Descrever o processo de implementação do DFT nas unidades-piloto da UNB;
- Identificar os facilitadores e os dificultadores no processo de implementação do DFT nas unidades-piloto da UnB;
- Propor recomendações para aprimorar o processo de aplicação do DFT na UnB.

1.2. Justificativa

O dimensionamento da força de trabalho (DFT) é uma ferramenta estratégica em destaque na administração pública, especialmente em instituições complexas como as universidades públicas federais. A correta alocação de recursos humanos é essencial para garantir que as atividades acadêmicas e administrativas sejam realizadas de forma eficaz e eficiente, respondendo às demandas da sociedade e atendendo aos objetivos institucionais. No caso da Universidade de Brasília, o DFT, previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2028, representa uma oportunidade de aprimorar a gestão de pessoas, otimizando a alocação de servidores de acordo com as necessidades específicas de cada unidade.

A aplicação de modelos de DFT em diversas instituições públicas¹, como observado na Advocacia Geral da União (AGU), no Ministério da Educação (MEC), e em universidades federais como a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) e a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), tem o potencial de contribuir significativamente para a melhoria da eficiência organizacional, proporcionando uma gestão mais racional e estratégica dos recursos humanos. Em um cenário de limitações orçamentárias e restrições na contratação de pessoal, o DFT pode servir como uma ferramenta fundamental para garantir que as universidades tenham o número adequado de servidores, equipados com as competências necessárias para o cumprimento de suas missões.

¹ Informação retirada no *site* do Portal do servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/partnerias>

A pesquisa se justifica pelo avanço dos estudos sobre DFT que, apesar de sua crescente importância, ainda há lacunas na literatura sobre a aplicação prática do dimensionamento de pessoal em órgãos públicos (Reis *et al.*, 2015; Santos, 2020; Rocha *et al.*, 2023), principalmente em instituições de ensino superior, especialmente em universidades federais. Ao estudar o processo de implementação do DFT nas unidades-piloto da UnB, este trabalho contribui para o aprofundamento dos conhecimentos teóricos e práticos sobre o tema, oferecendo percepções que podem ser replicados ou adaptados em outras universidades e órgãos da administração pública.

Ademais, a pesquisa se alinha às diretrizes globais da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU) e por seus parceiros no Brasil. A Agenda reúne 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que compõem um pacto internacional para enfrentar desafios sociais, econômicos e ambientais, abrangendo temas como a erradicação da pobreza, a promoção da saúde e do bem-estar, a redução das desigualdades, a proteção do meio ambiente e o fortalecimento de instituições eficazes (ONU, 2025).

Nesse contexto, o presente estudo dialoga especialmente com dois objetivos centrais. O primeiro é o ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico, em especial as metas 8.5 e 8.8, que tratam da promoção do emprego pleno e produtivo, do trabalho decente para todas as pessoas e da proteção dos direitos trabalhistas e das condições seguras de trabalho (ONU, 2025). O DFT, ao promover uma distribuição mais justa e estratégica dos servidores, contribui para que a gestão de pessoas nas universidades federais esteja mais alinhada a esses princípios, reduzindo sobrecargas e garantindo maior equilíbrio nas condições de trabalho.

O segundo é o ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, com destaque para as metas 16.6, 16.7 e 16.10, que enfatizam o desenvolvimento de instituições eficazes e transparentes, a tomada de decisão inclusiva e participativa e o acesso à informação (ONU, 2025). O DFT fortalece a gestão universitária ao criar critérios técnicos para a alocação de pessoal, ampliar a transparência por meio de relatórios e diagnósticos e incentivar a participação das unidades no processo decisório. Assim, ao contribuir tanto para a melhoria das condições de trabalho (ODS 8) quanto para o fortalecimento institucional (ODS 16), a pesquisa reafirma o compromisso da Universidade de Brasília e da administração pública federal com os compromissos assumidos pelo Brasil na Agenda 2030.

Por fim, a pesquisa também traz uma contribuição direta para a UnB, pois permite avaliar o processo de implementação do DFT, identificando desafios, oportunidades e propondo melhorias para sua aplicação futura. A compreensão dos fatores que facilitam e dificultam a implementação do DFT é fundamental para garantir o sucesso da metodologia e promover uma gestão de pessoas mais eficiente, alinhada aos objetivos estratégicos da universidade. Ao propor melhorias e ajustes no modelo de DFT, este estudo contribuirá diretamente para o aprimoramento da gestão de pessoas na UnB, beneficiando não apenas a instituição, mas também a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz a revisão da literatura sobre o tema central da pesquisa. Primeiramente, foi realizado um levantamento teórico sobre o dimensionamento da força de trabalho no setor público, com foco específico nas universidades públicas federais. A partir dessa análise inicial, foi elaborada uma revisão da literatura organizada em torno dos seguintes tópicos: Gestão de Pessoas no setor público, Planejamento da Força de Trabalho, Dimensionamento da Força de Trabalho no setor público, e Dimensionamento da Força de Trabalho nas universidades públicas federais.

A estruturação dessa revisão busca apresentar de forma clara e didática a produção teórico-científica relacionada ao tema, de maneira a se obter uma sequência lógica das informações e facilitar a compreensão do leitor da dissertação. Na próxima seção, serão detalhados: o processo de condução da pesquisa bibliográfica; seus principais resultados; e os mapas de literatura que integram a pesquisa e o referencial teórico, sendo este último uma ampliação do primeiro, auxiliando no entendimento do desenvolvimento do estudo.

2.1. Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica, destacam Lakatos e Marconi (2021), tendo por base textos como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, resenhas e resumos. Enfatizam que, atualmente, os artigos científicos são considerados o foco principal dos pesquisadores, pois fornecem conhecimento científico atualizado e referenciado. Essa atualização constante é fundamental, como apontado por Koller, Couto e Hohendorff (2014), os quais destacam que uma referência científica é considerada mais válida quando atende completamente a critérios como confiabilidade, atualidade, acessibilidade e perenidade. A confiabilidade é garantida pela submissão da informação científica a um processo editorial rigoroso, incluindo revisão por pares em revistas científicas de alta qualidade, no qual os artigos científicos desempenham um papel central. Além disso, a atualidade da informação é essencial para sua relevância, conectando-se ao interesse dos pesquisadores em obter conhecimento científico atualizado, como evidenciado por Lakatos e Marconi (2021). A acessibilidade e perenidade, por sua vez, asseguram que a informação esteja disponível para todos os pesquisadores

e que sua história seja registrada de forma duradoura, contribuindo para a validade e utilidade contínua das referências científicas.

A pesquisa bibliográfica deste estudo tem como propósito a identificação dos principais documentos científicos relacionados ao Dimensionamento da força de trabalho (DFT) em Instituições de Ensino Superior (IES), o qual será o foco central da análise desta pesquisa, seguindo as diretrizes e orientações apresentadas. Corroborando com o método adotado por Creswell (2010) incluiu-se os seguintes passos para realizar o levantamento desses documentos: (i) identificação dos descritores ou palavras-chave; (ii) buscas nas bases de dados e bibliotecas eletrônicas; (iii) filtragem das publicações; (iv) análise dos artigos; e (v) Apresentação do mapa de literatura.

Reconheceu-se a importância dos descritores na estruturação e categorização dos materiais disponíveis, realizou-se uma seleção criteriosa de termos e definições que melhor representassem o escopo da investigação, em consonância com Brandau, Monteiro e Braile (2005), que destacaram que a organização hierárquica desses descritores é um elemento fundamental para a facilitação da pesquisa e recuperação posterior dos artigos.

Utilizou-se os descritores "dimensionamento da força de trabalho" e considerou-se seus sinônimos, tais como "dimensionamento de pessoal" e "dimensionamento de recursos humanos", a fim de ampliar o alcance da busca por materiais pertinentes e retratar o tema principal desta pesquisa. Ademais, a inclusão do descritor "serviço público", bem como seu sinônimo, "administração pública", enriqueceu ainda mais o espectro da busca, permitindo uma abordagem abrangente sobre o tema em questão especificamente na área pública.

Conduziu-se a pesquisa bibliográfica por meio do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da plataforma de dados *Publicly Available Content Database* (ProQuest). Essas plataformas foram selecionadas pois possibilitam a pesquisa multidisciplinar devido à sua vasta cobertura em diversas áreas e disciplinas acadêmicas, incluindo ciências sociais, humanas, ciências naturais, saúde e tecnologia, o que fornece uma visão abrangente e interdisciplinar sobre o tema desta pesquisa.

Na execução da pesquisa, foram aplicados filtros disponíveis nas plataformas de busca para refinar os resultados. Realizou-se a seleção dos critérios com base em periódicos revisados por pares, publicados nos últimos 10 anos e do tipo "artigo". Esses filtros foram essenciais para direcionar a busca para fontes acadêmicas relevantes e recentes, garantindo assim a atualidade e a

qualidade dos materiais selecionados. No entanto, foram impostas algumas limitações, com a exclusão de artigos relacionados à saúde, a fim de manter o foco da pesquisa na área específica de interesse. Essas medidas foram adotadas para assegurar a relevância e a pertinência dos resultados obtidos, contribuindo para uma análise mais precisa e contextualizada do tema em estudo.

Empregaram-se os operadores booleanos conforme orientado por Koller, Couto e Hohendorff (2014), que destacam a eficácia da utilização de uma *string*, que é a junção de descritores com operadores como "AND", "OR" e parênteses. Essa forma de uso dos descritores permite a unificação dos procedimentos de busca em diferentes bases de dados, além de proporcionar a capacidade de restringir ou ampliar os resultados desejados. As especificações dos filtros e os resultados obtidos nas diversas buscas podem ser verificados na Tabela 1:

Tabela 1: Resultado da pesquisa sobre dimensionamento da força de trabalho na plataforma CAPES

CAPES				
Descritores	Filtros	Resultados da busca na CAPES	Resultados Totais	Artigos selecionados
("dimensionamento da força de trabalho" OR "dimensionamento de pessoal" OR "dimensionamento de recursos humanos")	<ul style="list-style-type: none"> • Período: 2013 a 2024; • Periódicos revisados por pares; • Tipo: Artigos. 	<ul style="list-style-type: none"> - 107 resultados - 4 selecionados 	118	5
("força de trabalho" AND "poder executivo") OR (Dimensionamento AND "poder executivo")	<ul style="list-style-type: none"> • Período: 2013 a 2024; • Periódicos revisados por pares; 	<ul style="list-style-type: none"> - 6 resultados - 1 selecionado 		
PROQUEST				
Descritores	Filtros	Resultados da busca na PROQUEST	Resultados Totais	Artigos selecionados
("dimensionamento da força de trabalho" OR "dimensionamento de pessoal" OR "dimensionamento de recursos humanos");	<ul style="list-style-type: none"> • Período: 2013 a 2024; • Periódicos revisados por pares; • Tipo: Artigos. 	<ul style="list-style-type: none"> - 82 resultados - 2 selecionados 	260	4
("dimensionamento da força de trabalho" OR "dimensionamento de pessoal" OR "dimensionamento de recursos humanos") AND ("serviço público" OR "Administração Pública")	<ul style="list-style-type: none"> • Período: 2013 a 2024; • Periódicos revisados por pares; • Tipo: Artigos. 	<ul style="list-style-type: none"> - 19 resultados - 1 selecionado 		

(“força de trabalho” AND “poder executivo”) OR (Dimensionamento AND “poder executivo”)	•Período: 2013 a 2024; • Periódicos revisados por pares;	- 155 resultados - 1 selecionado		
TOTAL		378 resultados nas duas bases	9 artigos selecionados	

Fonte: elaborada pela autora

Inicialmente, realizaram-se as buscas na plataforma CAPES, resultando em 118 artigos. Desses, cinco foram selecionados. Em seguida, usaram-se os mesmos descritores e filtros para a realização das buscas na plataforma PROQUEST e obteve-se o resultado de 260 artigos, dos quais selecionaram-se quatro. O total de resultados encontrados nas duas plataformas foi de 378 artigos, considerando que houve artigos duplicados nos resultados das buscas, e o total de artigos selecionados nas duas plataformas foram nove.

Para a seleção desses artigos procedeu-se à análise inicial dos 378 resultados das buscas, exclui-se os artigos duplicados e realizou-se a leitura dos resumos e palavras-chave, conforme orientação de Gonçalves (2008), que traz a importância desses dois componentes como um padrão para extração de elementos relevantes tanto para a descrição de um documento quanto para a recuperação de informações. Com base nessa análise, segue a representação dos artigos escolhidos conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Artigos selecionados sobre dimensionamento da força de trabalho

	Título	Ano	Autor(es)	Base
1	Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior	2015	Freitas, Martins, Oliveira e Reis	<i>Directory of Open Access Journals – DOAJ</i>
2	Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na Gestão de Pessoas	2015	Lima e Silva	<i>PROQUEST - Publicly Available Content Database</i>
3	Panorama da atuação do profissional de secretariado executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências	2019	Figueiredo, Lemos, Oliveira, Paes.	<i>PROQUEST - Publicly Available Content Database</i>
4	Os desafios do planejamento de pessoal em nível governamental e o porquê de o DFT não ser a solução mágica	2020	Santos	<i>Directory of Open Access Journals – DOAJ</i>
5	Políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público: estudo em uma instituição federal de ensino superior	2020	Oliveira, Pinto Mendonça	<i>PROQUEST - Publicly Available Content Database</i>

6	Alocação da força de trabalho em uma amostra do poder executivo brasileiro: levantamento dos custos e avaliação	2021	Freitas, Serrano e Ferreira	Alma/SFX Local Collection
7	Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas	2021	Silva, Cavalcante, Silva e Silva	PROQUEST - <i>Publicly Available Content Database</i>
8	O quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo de uma universidade pública federal	2022	Souza, Souza e Leal	Alma/SFX Local Collection
9	Dimensionamento da força de trabalho no serviço público	2023	Rocha, Ramos, Dias e Costa	Alma/SFX Local Collection

Fonte: elaborado pela autora.

Para a seleção desses artigos levou-se em consideração o critério de relevância para o presente estudo e para o setor público, considerando as IES como parte deste setor. Finalmente, observou-se que a pesquisa revelou uma escassez de produção científica sobre esse tema no campo administrativo do serviço público. Embora haja uma grande quantidade de artigos na área da saúde, esses não foram selecionados devido às especificidades distintas do setor em estudo. O levantamento realizado a partir da pesquisa bibliográfica apontou que esta pesquisa é relevante para a geração de conhecimento no âmbito público, principalmente para Instituições de Ensino Superior, neste caso a Universidade de Brasília.

Após essa primeira seleção procedeu-se à leitura integral dos artigos selecionados com o intuito de assegurar a relevância e adequação destes ao dimensionamento da força de trabalho. Durante esse processo de análise, identificou-se que alguns artigos inicialmente considerados pertinentes na verdade não abordavam especificamente questões de dimensionamento, o que implicou na exclusão do artigo em questão da lista inicial, o que conduziu à necessidade de revisão e atualização do quadro de referências, conforme Quadro 2:

Quadro 2 - Artigos escolhidos sobre dimensionamento da força de trabalho

Título		Ano	Autor(es)	Base
1	Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior	2015	Reis, Freitas, Martins e Oliveira	<i>Directory of Open Access Journals – DOAJ</i>
2	Os desafios do planejamento de pessoal em nível governamental e o porquê de o DFT não ser a solução mágica	2020	Santos	<i>Directory of Open Access Journals – DOAJ</i>
3	Políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público: estudo em uma instituição federal de ensino superior	2020	Oliveira, Pinto Mendonça	PROQUEST - <i>Publicly Available Content Database</i>

4	Alocação da força de trabalho em uma amostra do poder executivo brasileiro: levantamento dos custos e avaliação	2021	Freitas, Serrano e Ferreira	Alma/SFX Local Collection
5	Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas	2021	Silva, Cavalcante, Silva e Silva	PROQUEST - <i>Publicly Available Content Database</i>
6	O quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo de uma universidade pública federal	2022	Souza, Souza e Leal	Alma/SFX Local Collection
7	Dimensionamento da força de trabalho no serviço público	2023	Rocha, Ramos, Dias e Costa	Alma/SFX Local Collection

Fonte: elaborado pela autora.

No contexto das dissertações e teses, realizou-se uma pesquisa na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) com o propósito de investigar os tópicos abordados pelos programas de pesquisa em relação à temática em questão. Foram usados os mesmos critérios de busca dos artigos científicos dentro do tema “Dimensionamento da força de trabalho”. Como resultado obteve-se os documentos relacionados na Tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Resultado da pesquisa sobre dimensionamento da força de trabalho

Descritores	Resultados da busca	Dissertações selecionadas
("dimensionamento da força de trabalho" OR "dimensionamento de pessoal" OR "dimensionamento de recursos humanos")	92	8
("dimensionamento da força de trabalho" OR "dimensionamento de pessoal" OR "dimensionamento de recursos humanos") AND ("serviço público" OR "Administração Pública")	17	
("força de trabalho" AND "poder executivo") OR (Dimensionamento AND "poder executivo")	68	
Total		177

Fonte: Elaborada pela autora.

Após a realização da busca na BD TD, uma primeira seleção dos documentos foi conduzida com base na análise de resumos e palavras-chave. Dos documentos encontrados, totalizando 177, foram selecionados 8 para uma análise mais aprofundada. O Quadro 3 apresenta as publicações selecionadas:

Quadro 3 - Dissertações selecionadas sobre dimensionamento da força de trabalho

	Título	Ano	Autor(es)
1	O critério alocativo dos servidores assistentes administrativos a partir do modelo de competência: uma investigação em uma instituição de ensino superior	2014	Dantas
2	Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos administrativos nas Universidades Públicas Federais	2015	Daúd
3	Análise de um modelo de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFPA com ênfase na gestão por competência	2016	Almeida
4	Dimensionamento da força de trabalho de servidores técnico administrativos em universidades federais de ensino: um estudo de caso com aplicação piloto em uma unidade administrativa da UFSCar	2017	Migliati
5	Análise dos subprocessos de um departamento para verificação da distribuição de técnicos administrativos: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior	2019	Kawahara
6	Processo de inovação: implementação de dimensionamento da força de trabalho em organização governamental	2019	Nogueira Filho
7	Planejamento estratégico de pessoas: uma abordagem metodológica para dimensionamento e identificação de competências técnicas - Estudo de caso na Seção de Compras Nacionais de Bio-Manguinhos	2020	Barreto
8	Instrumentos e práticas de dimensionamento da força de trabalho: análise do planejamento de pessoal em diferentes níveis organizacionais da UFCA	2022	Barbosa

Fonte: elaborado pela autora.

Após análise dos artigos científicos e dissertações obtidas por meio da pesquisa realizada nas bases de dados, realizou-se uma consulta ao site oficial GOV.BR, a plataforma digital de relacionamento do cidadão com o governo federal brasileiro. Nessa consulta encontrou-se seis volumes dos livros sobre DFT. Selecionaram-se 2 volumes identificados como relevantes para o campo de estudo em questão, e encontram-se representados no Quadro 4. Os demais volumes dos livros não foram selecionados por tratarem de aspectos específicos sobre o DFT e que não serão abordados neste estudo.

Quadro 4 - Livros selecionados sobre dimensionamento da força de trabalho

Título	Ano	Autor(es)
Volume 1: Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho	2018	Serrano, André Luiz Marques; Franco, Víthor Rosa; Cunha, Raissa Damasceno; Iwama, Gabriela Yukari; Guarnieri, Patricia.
Volume 3: Dimensionamento na Administração pública Federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho	2019	Serrano, André Luiz Marques; Mendes, Nara Cristina Ferreira; Abila, Neleide

Fonte: Elaborado pela autora.

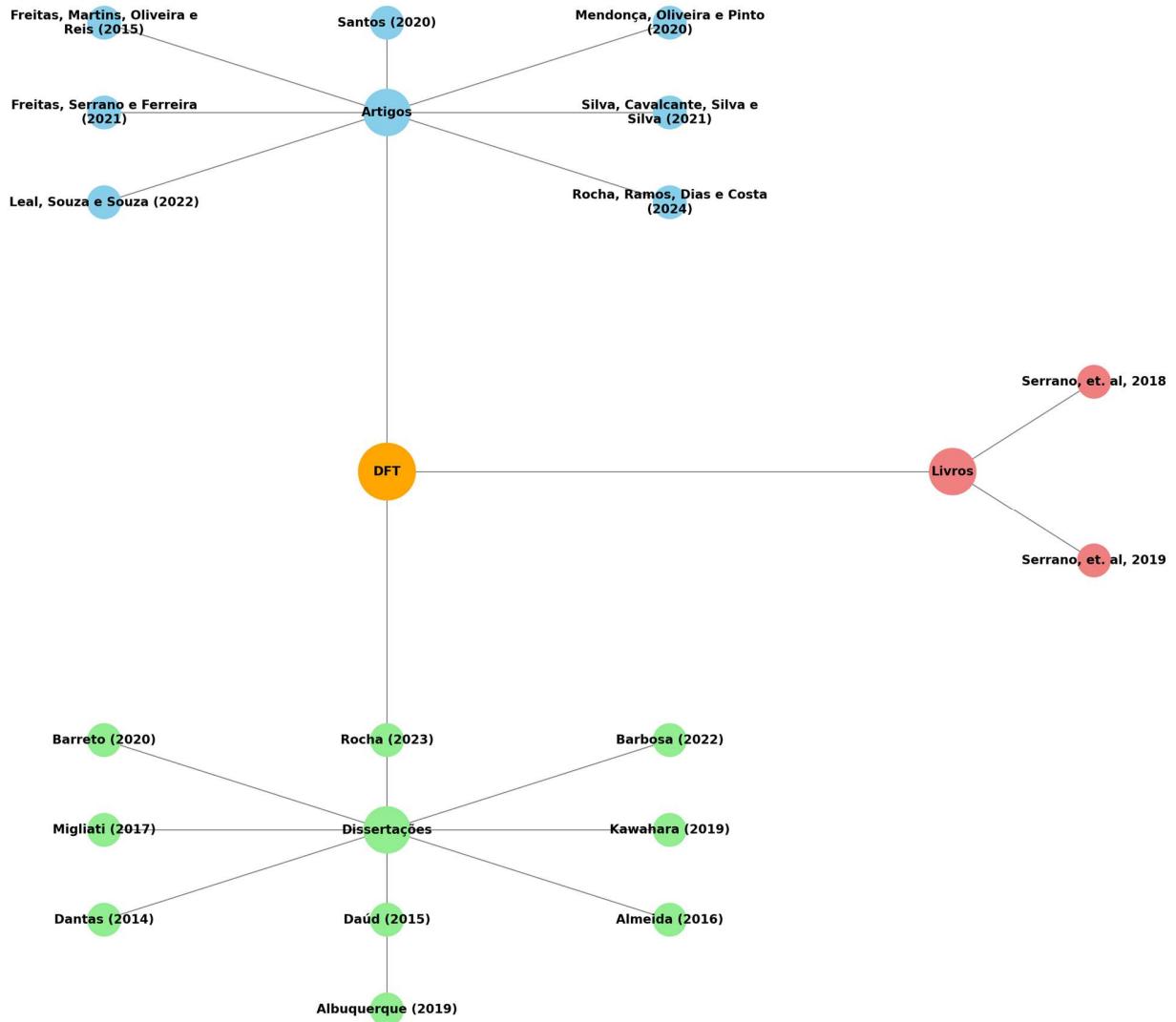
Essa descoberta enriqueceu consideravelmente o embasamento teórico da pesquisa, fornecendo fontes bibliográficas para ampliar a compreensão do tema investigado e para enriquecer a discussão acadêmica desenvolvida ao longo do estudo. Cada volume traz uma perspectiva diferente sobre o dimensionamento de forma que se complementam, possibilitando uma visão ampla e completa sobre a aplicação do DFT na Administração pública.

Uma das principais tarefas de um pesquisador que trabalha com um tópico novo é organizar a literatura, destaca Creswel (2010), essa organização permite a compreensão do estudo proposto e seu acréscimo, ampliação ou reprodução nas pesquisas já realizadas. Com base nesta ideia desenvolveu-se um mapa de literatura como parte integrante do processo desta pesquisa bibliográfica.

Este mapa é uma ferramenta analítica que permitiu uma visualização sistemática e organizada dos documentos científicos examinados. Por meio dessa abordagem, foi possível identificar as áreas de convergência no campo de estudo do dimensionamento, contribuindo para uma compreensão mais profunda e abrangente do estado atual da pesquisa acadêmica na área.

Usou-se o mapa de literatura como uma ferramenta de organização e como um instrumento estratégico para direcionar de forma eficaz as etapas subsequentes da pesquisa, possibilitando uma abordagem mais objetiva e embasada na seleção e análise das fontes bibliográficas pertinentes. Segundo Creswel (2010), o mapa é um resumo visual da pesquisa, conforme Figura 1, a seguir:

Figura 1- Mapa de literatura

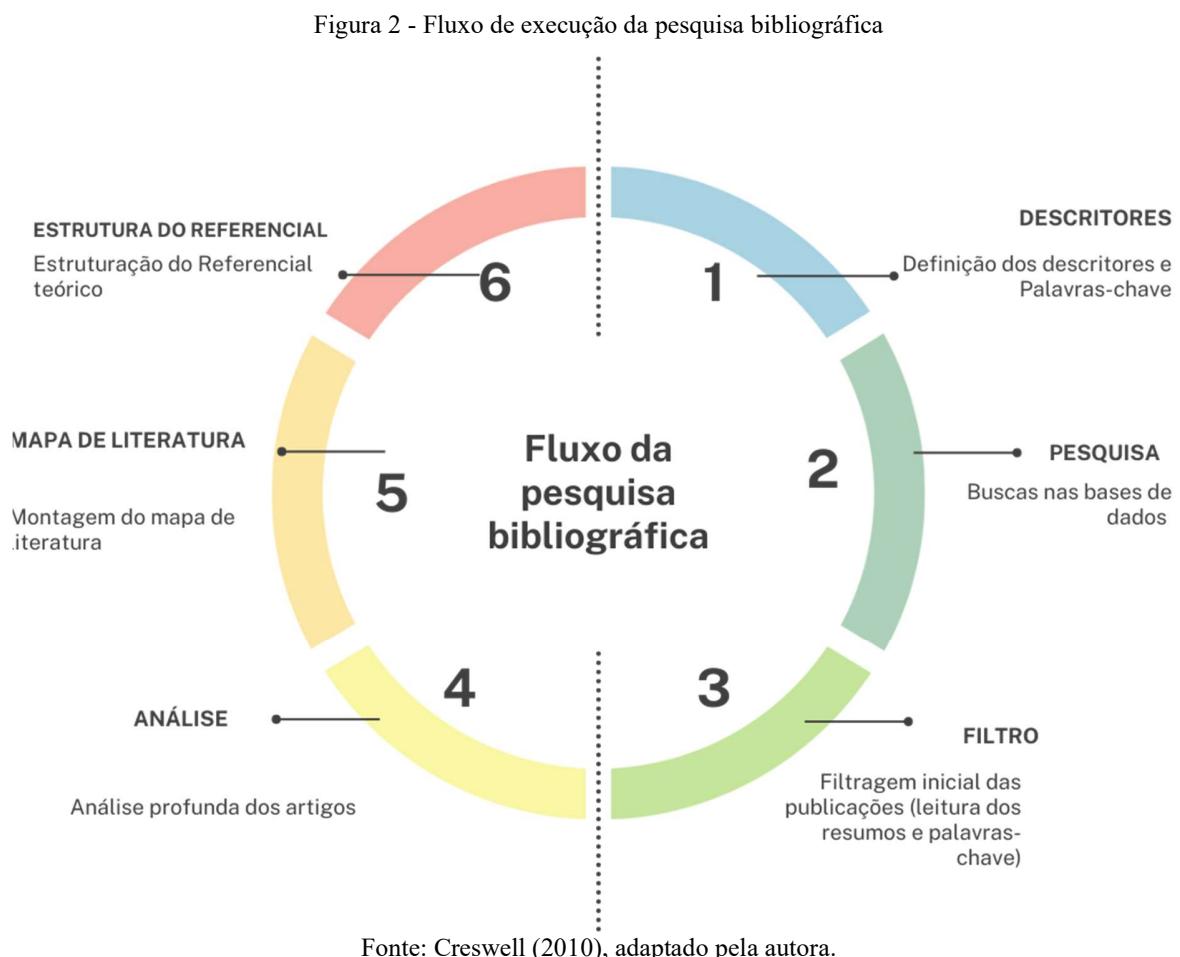


Fonte: Elaborado pela autora.

Usando o resumo visual da pesquisa (Creswell, 2010) como ponto de partida, definiu-se quatro subdivisões para compor este referencial teórico, quais sejam:

- 2.2. Gestão de Pessoas no setor público;
- 2.3. Planejamento da força de trabalho;
- 2.4. Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público;
- 2.5. Dimensionamento da Força de Trabalho nas Universidades Públicas Federais.

Para possibilitar o resumo da execução desta pesquisa bibliográfica elaborou-se um fluxo de execução, que representa os procedimentos seguidos desde a definição dos descritores até a análise dos resultados obtidos, conforme demonstração na Figura 2:



A revisão da literatura evidenciou que, embora o dimensionamento da força de trabalho (DFT) seja reconhecido como prática essencial para alinhar quantitativo e perfil de servidores às demandas institucionais, ainda há lacunas significativas na produção científica, sobretudo na aplicação do DFT em órgãos da administração pública fora da saúde e, em especial, nas universidades federais. Os estudos analisados convergem para a necessidade de integrar gestão de pessoas, planejamento da força de trabalho e dimensionamento como dimensões complementares de uma estratégia institucional. A principal contribuição teórica deste trabalho consiste em articular

essas abordagens sob a ótica da Administração Pública Federal, explorando de forma inédita a experiência da UnB na aplicação piloto do DFT. Essa revisão fundamenta o modelo analisado ao destacar que o DFT não deve ser compreendido como exercício meramente quantitativo, mas como processo de gestão estratégica, apoiado em evidências, normativos nacionais (Portaria 7.888/2022; Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532/2023) e nas especificidades do contexto universitário.

2.2. Gestão de Pessoas no Setor Público

A gestão de pessoas no setor público tem avançado ao longo do tempo, em um contexto marcado por profundas transformações e desafios constantes. Além da eficiência tão almejada pelas organizações nos últimos tempos, ou seja, a busca pela melhor relação custo-benefício em suas operações, conforme argumentado por Pantoja *et al.* (2010), a sociedade passou a exigir também eficácia e efetividade na atuação governamental. Isso implica a necessidade de alcançar resultados que vão além da simples redução de custos, focando no atendimento de necessidades legítimas da população e na entrega de serviços públicos de qualidade. Esse enfoque transformacional na administração pública trouxe novos desafios para a gestão de pessoas.

O histórico administrativo do Brasil contribui para a complexidade atual da gestão de pessoas no setor público. A formação histórica do país, marcada por tradições patrimonialistas e um forte formalismo legal, moldou um estilo gerencial com características autoritárias, onde a impessoalidade e o mérito nem sempre prevaleceram. Segundo Pantoja *et al.* (2010), essa herança de um modelo burocrático autoritário, muitas vezes excessivamente formal, gerou um ambiente de trabalho no setor público que carece de padronização. Em contraste, a administração pública idealizada, baseada nos princípios da burocracia profissional, sugere uma gestão de pessoas mais alinhada com a impessoalidade, meritocracia e com processos transparentes e eficientes.

Brulon *et al.* (2012) descrevem o avanço histórico da administração pública no Brasil por meio de três fases principais: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. Embora essas fases sejam distintas, elas não se sucederam de forma completa, mantendo-se elementos de cada uma delas ao longo do tempo. O patrimonialismo, com traços personalistas, ainda está presente em algumas práticas da gestão pública, ao mesmo tempo

em que o modelo burocrático se sustenta por meio da formalização de processos e controle rígido. A administração gerencial, introduzida oficialmente com a Reforma Administrativa de 1995, trouxe novas demandas, como a necessidade de eficiência, inovação e foco em resultados. Essa transformação, no entanto, não foi plenamente absorvida por todas as esferas do setor público, criando uma sobreposição de modelos que impacta diretamente a gestão de pessoas.

As organizações públicas estão constantemente submetidas a pressões tanto do contexto externo quanto do interno, destaca Dutra (2016). No entanto, enquanto as pressões externas, como a prestação de contas à sociedade e a transparência, têm sido amplamente estudadas, o mesmo não pode ser dito sobre as pressões internas. Essas incluem questões como a estruturação interna, as relações de poder e as culturas organizacionais. No setor público, essas dinâmicas internas afetam diretamente a gestão de pessoas, uma vez que políticas de desenvolvimento de competências, gestão de desempenho e mecanismos de motivação e engajamento são essenciais para garantir que os servidores estejam alinhados com os objetivos organizacionais. Isso demonstra que a gestão estratégica de pessoas não deve se limitar a processos administrativos, mas sim ser vista como um pilar fundamental para o sucesso das políticas públicas e para a modernização da administração pública.

A gestão estratégica de pessoas no setor público tem um papel central no alcance dos objetivos organizacionais. Essa gestão deve promover um ambiente de trabalho com sinergia, incentivando a colaboração e a inovação. Além disso, as equipes de trabalho precisam ser motivadas a desenvolverem uma visão inovadora, adaptando-se às demandas de uma administração pública em constante evolução. (Oliveira *et al.*, 2020). No entanto, é importante considerar que a implantação de mudanças na gestão de pessoas no setor público enfrenta desafios específicos, decorrentes das particularidades desse ambiente (Souza *et al.*, 2022), o que pode dificultar a adoção de novas práticas e inovações.

No entanto, conforme Moura e Souza (2016) ressaltam, no Brasil, a adoção de práticas estratégicas na gestão de pessoas no setor público tem ocorrido com um certo atraso em relação ao setor privado, mesmo com a crescente demanda por eficiência e transparência. A área de Recursos Humanos (RH) no setor público tem sido pressionada a se modernizar, garantindo que as pessoas não apenas contribuam para a competitividade das organizações, mas também para a prestação de serviços de qualidade à população. Oliveira *et al.* (2020) destacam que a administração pública

precisa interagir continuamente com mudanças normativas e processos, o que exige uma constante atualização dos servidores públicos, esse fato intensifica ainda mais essa pressão sobre a gestão de pessoas que não vem apenas da comparação com o setor privado, mas também da necessidade interna de adaptação ao cenário regulatório em constante evolução.

Lucena *et al.* (2010) apontam que uma das principais diferenças entre o setor público e o privado é o propósito de suas atividades. Enquanto o setor público está voltado para a entrega de serviços à sociedade, o setor privado visa o lucro e a competitividade no mercado. A natureza distinta de cada setor molda a forma como a gestão de pessoas deve ser conduzida em ambas as esferas. No setor público, a eficiência e a eficácia não são medidas por lucros, mas sim pela capacidade de prestar serviços de forma efetiva e atender às necessidades da população. Isso exige políticas de gestão de pessoas que sejam orientadas para o desenvolvimento de competências voltadas para o serviço público, o que inclui não apenas o aprimoramento técnico, mas também o fortalecimento de uma cultura de responsabilidade social e compromisso com o bem comum.

Nesse contexto, conforme Lacombe e Tonelli (2001) apontam, se a estratégia organizacional busca a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, a área de Recursos Humanos desempenha um papel central ao garantir que as pessoas se tornem fontes dessa vantagem. No setor público, ainda que o foco não seja o lucro, a competitividade pode ser interpretada como a capacidade de oferecer serviços públicos de qualidade e atender com eficácia as demandas da sociedade. A Administração de Recursos Humanos deve, portanto, adotar abordagens inovadoras e criativas de gestão para promover o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos. Esse papel estratégico envolve não apenas a transmissão das diretrizes institucionais, mas também a transformação dos servidores em agentes ativos na melhoria dos processos e resultados organizacionais, impulsionando a capacidade do setor público de se adaptar às novas exigências sociais e tecnológicas.

A gestão de pessoas no setor público, com foco na eficiência, inovação e alinhamento estratégico, está ligada ao planejamento da força de trabalho. Se por um lado a gestão de pessoas busca garantir que servidores estejam motivados e capacitados para atender às demandas da administração pública, por outro, o planejamento da força de trabalho se apresenta como uma ferramenta para garantir que as necessidades quantitativas e qualitativas de pessoal sejam atendidas de forma estratégica e alinhada aos objetivos organizacionais. Nesse sentido, o planejamento da

força de trabalho emerge como um processo que não apenas assegura a alocação correta de recursos humanos, mas também potencializa a gestão de pessoas, ao criar condições para que o desenvolvimento de competências e a gestão de desempenho possam ser implementados de forma eficaz e sustentável. Assim, ao compreender a gestão de pessoas como um pilar fundamental para a eficiência institucional, é necessário aprofundar a análise do planejamento da força de trabalho como um mecanismo capaz de materializar essa estratégia, garantindo a adequação da força de trabalho às demandas e desafios do setor público.

2.3. Planejamento da Força de Trabalho

Os ambientes organizacionais estão em constante mudança, o que torna cada vez mais desafiadora a alocação da força de trabalho e a avaliação do equilíbrio entre custos e produtividade. No setor público, essa evolução exige uma resposta rápida e constante inovação nos processos operacionais, forçando as instituições a adaptarem suas estratégias de maneira eficiente (Freitas *et al.*, 2021). Nesse aspecto, torna-se fundamental realizar uma análise contínua e atualizada dos dados de pessoal, assegurando que a gestão da força de trabalho esteja alinhada às demandas operacionais e estratégicas. Ao analisar os dados disponíveis no Painel Estatístico de Pessoal (PEP), mantido pelo Ministério da Economia, observa-se uma compilação detalhada que reflete a configuração atual dos recursos humanos no âmbito do Poder Executivo Federal, bem como sua evolução ao longo dos anos. A Figura 3 demonstra um recorte do quantitativo de servidores, atualizado em março de 2024.

Figura 3 - Situação do grupo de servidores do Poder Executivo



Fonte: Site do Ministério da Economia (2024)

O gráfico demonstra a situação do quantitativo de servidores federais atualizada em março de 2024 e revela que, dos 1.220.351 servidores, 570.426 estão efetivamente em atividade, correspondendo a aproximadamente 46,74% do total (Brasil, 2024). Esse número, embora expressivo, não parece suficiente para atender às demandas do serviço público, o que gera um gasto público significativo de R\$ 7.975.633.084,31 (Brasil, 2024). A percepção de uma alta quantidade de servidores, aliada à constante pressão por mais serviços, ressalta a necessidade de ampliar a força de trabalho, conforme apontam estudos que indicam a sobrecarga dos servidores e a urgência de ajustes no dimensionamento (Reis *et al.*, 2015; Rocha *et al.*, 2023).

Nesse contexto, o planejamento da força de trabalho torna-se uma atividade central para enfrentar tais desafios e possibilitar a atuação das pessoas necessárias em cada operação, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade (Dutra, 2016; Lucena, 2017). Esse planejamento não deve ser entendido como uma técnica isolada, mas sim como um processo integrado à gestão de pessoas, que envolve a identificação e análise das necessidades e o desenvolvimento de políticas e estratégias que visem satisfazer essas demandas a curto, a médio e a longo prazo (Lucena, 2017). Tudo isso visando garantir que as pessoas certas estejam nos lugares certos, de maneira estratégica (Lacombe, 2020). Cabe lembrar que o planejamento é também um dos mecanismos fundamentais da governança e uma exigência legal, conforme previsto no Decreto-Lei 200/1967, art. 6º, que reforça a importância dessa prática para o bom funcionamento das organizações públicas.

Embora muitas organizações estejam atentas à relevância da área de RH para o cumprimento de seus objetivos, ainda existem aquelas que subestimam o impacto do planejamento de pessoal na eficiência operacional (Carvalho *et al.*, 2014). Como observado no cenário atual do Poder Executivo Federal, onde há um número elevado de servidores, mas um percentual significativo está fora de atividade (34,11% - aposentados e 19,15% - instituidores de pensão), o planejamento da força de trabalho se mostra ainda mais essencial, pois permite que a organização se adapte a mudanças e continue a operar mesmo em um contexto de incertezas (Lucena, 2017; Dutra, 2016).

Kawahara (2019) conduziu um estudo de natureza qualitativa que analisou os subprocessos de um departamento administrativo da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), identificando gargalos e propondo melhorias na alocação de técnicos administrativos. A pesquisa utilizou o mapeamento de processos como principal ferramenta para identificar e analisar

subprocessos, empregando o método de custeio baseado em atividades (ABC) para medir o ritmo das atividades e a demanda por trabalho. Entrevistas foram realizadas para coletar dados sobre os subprocessos, e esses dados foram usados para calcular o tempo de execução das atividades e a carga de trabalho relacionada a cada subprocesso.

O estudo mostra que apenas 25% da capacidade de mão de obra disponível foi utilizada de maneira eficiente. Kawahara (2019) também recomendou gargalos nos processos e melhorias projetadas para melhorar a alocação dos técnicos administrativos. O mapeamento de processos revelou quais subprocessos exigiam mais tempo de trabalho, permitindo uma visão clara de onde os recursos humanos poderiam ser melhor distribuídos. Seu estudo demonstrou como o mapeamento de processos é essencial para o planejamento eficaz da força de trabalho, promovendo a otimização dos recursos humanos disponíveis. O que enfatiza que um planejamento adequado baseado em dados e análise de processos internos é essencial para a eficiência operacional, especialmente em ambientes onde a demanda de trabalho pode ser volátil e a alocação de recursos humanos ser precisa, bem personalizada e adaptada às necessidades reais da organização em termos de quantidade e qualificação de pessoal.

Reforçando essa ideia, Barreto (2020) destaca a importância de um planejamento estratégico de pessoas alinhado às demandas organizacionais, por meio da aplicação de uma metodologia de dimensionamento de pessoal e identificação de competências técnicas. Em seu estudo de caso em Bio-Manguinhos/FIOCRUZ, a pesquisa demonstra como esse processo metodológico permite uma alocação mais precisa de recursos humanos e contribui para a eficiência operacional ao atender às necessidades estratégicas da instituição, o que reforça que a eficiência operacional depende de uma alocação precisa e personalizada da força de trabalho, que seja ajustada tanto em termos de quantidade quanto de qualificação.

O Relatório de Levantamento de governança e gestão de pessoas na administração pública federal realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), em 2013, reforça essa perspectiva ao revelar que apenas uma pequena parcela das organizações (13%) demonstra capacidade aprimorada na gestão de pessoas, indicando que políticas e práticas de recursos humanos (RH) frequentemente não estão alinhadas com os objetivos estratégicos das organizações avaliadas.

Esse mesmo relatório (TCU, 2013) aponta deficiências significativas no planejamento da força de trabalho nas organizações públicas, revelando que 74% das instituições não utilizam o

mapeamento de processos como subsídio para essa prática, 76% não identificam lacunas entre os níveis atuais e desejados de competências, e 60% não realizam análises estatísticas da força de trabalho. A baixa adesão a essas práticas indica que o planejamento no âmbito da Administração Pública Federal (APF) ainda não se baseia adequadamente em análises técnicas das necessidades atuais e futuras de pessoal. Como resultado, as organizações se expõem a riscos como a falta de pessoal qualificado em áreas críticas e o excesso de pessoal em outras áreas, comprometendo a eficiência institucional.

A ausência de um planejamento adequado também pode resultar na redução das atividades de treinamento e desenvolvimento, já que os servidores permanecem sobrecarregados em seus postos de trabalho. Isso também afeta o desempenho dos servidores e a qualidade da prestação de serviços, gerando um aumento no número de reclamações externas e elevando os custos operacionais, em parte devido à necessidade de contratação de pessoal temporário. Além disso, outro risco relevante é a escassez de servidores com as competências e valores necessários para atender às demandas estratégicas da organização. (TCU, 2013)

A falta do mapeamento de processos e sua não utilização como critério no planejamento da força de trabalho indicam deficiências importantes no dimensionamento e na alocação dos recursos humanos. Essa lacuna dificulta a identificação das competências necessárias para a execução eficaz dos processos de trabalho, prejudicando a capacidade da organização de alinhar sua força de trabalho às necessidades operacionais e estratégicas. (TCU, 2013) Assim, o relatório do TCU reforça a necessidade urgente de um planejamento de pessoal mais estruturado e tecnicamente fundamentado para evitar esses riscos e garantir a eficiência e a eficácia das operações no setor público.

O planejamento de recursos humanos trata-se de um processo contínuo, o qual deve ser revisado periodicamente, uma vez que tanto as necessidades da organização quanto o perfil dos colaboradores estão em constante avanço. Essa abordagem permite o aprimoramento contínuo das equipes, adaptando-se às novas demandas. Com o tempo, os colaboradores adquirem novas experiências, alteram seus níveis de motivação e podem até desenvolver hábitos que influenciam diretamente seu desempenho. (Pantoja *et al.*, 2010; Lacombe, 2020). No contexto do serviço público, a aplicação contínua desse processo de planejamento também contribui para o dimensionamento adequado do quadro de pessoal (Pantoja *et al.*, 2010)

Migliati (2017) realizou uma pesquisa qualitativa sobre o dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos em universidades federais de ensino, destacando a importância do planejamento da força de trabalho por meio da aplicação de um modelo na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). O estudo de caso, utilizou dados secundários obtidos por meio de consulta a fontes públicas e confirmados pelos gestores das unidades envolvidas. A aplicação do modelo ocorreu em duas etapas: inicialmente numa unidade menor (Secretaria Executiva da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas) e, posteriormente, em 10 unidades administrativas da Pró-Reitoria.

O modelo permitido à UFSCar comprehende melhor o perfil e as competências dos servidores técnico-administrativos, identifica necessidades de capacitação e promove ajustes estruturais nas unidades. A pesquisa também ressaltou a importância do mapeamento e da revisão de processos, garantindo que a alocação de pessoal fosse ajustada às necessidades reais da instituição. O estudo de Migliati (2017) reforça que o planejamento contínuo do dimensionamento da força de trabalho é essencial para manter a eficiência operacional nas universidades públicas, garantindo que estejam alinhados às suas missões institucionais. Além disso, uma análise estruturada da força de trabalho técnico-administrativa não apenas otimiza a alocação de pessoal, como também identifica lacunas de capacitação, proporcionando uma adequação mais precisa dos servidores às demandas institucionais.

Dutra (2016) destaca ainda a importância de prever não só a quantidade, mas também a qualidade das pessoas necessárias para cada área da organização, permitindo não apenas a atração, mas também a retenção de talentos que são críticos para o bom funcionamento do negócio. No serviço público, isso é ainda mais relevante, dado o impacto direto na prestação de serviços à população. Para que isso ocorra de maneira eficiente, é fundamental que o quadro de pessoal seja composto por indivíduos que possuam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para o desempenho eficaz das funções públicas. Nesse contexto, os profissionais de recursos humanos desempenham um papel essencial, não apenas na alocação estratégica das pessoas, mas também na identificação de necessidades de capacitação, de reciclagem e de treinamento, que garantem a melhoria contínua do serviço prestado (Marques, 2015).

O planejamento da força de trabalho de acordo com Santos (2020) implica na prospecção de cenários futuros para prover e alocar pessoal e quando realizado de modo contínuo, como propõe

Lucena (2017) e Lacombe (2020), é fundamental para garantir que o serviço público, inclusive as universidades, tenha os recursos humanos necessários para enfrentar os desafios futuros. O planejamento da força de trabalho é um processo estratégico que visa alinhar o que a organização pretende entregar com suas necessidades de capital humano, auxiliando-a no enfrentamento de contingências e na busca por uma atuação mais eficiente (Freitas *et al.*, 2021). A partir desse pressuposto, o DFT é uma parte fundamental do processo mais amplo de planejamento da força de trabalho, que engloba a definição adequada do tamanho das equipes para atender às demandas da organização (Cunha *et al.*, 2018; Vianna, 2013).

Informações geradas por esse planejamento são essenciais para garantir que o dimensionamento da equipe seja aplicado corretamente, permitindo que as decisões sobre alocação de pessoal sejam mais precisas e estratégicas (Cunha *et al.*, 2018). No setor público, onde há desafios específicos, como a flexibilidade nas condições de trabalho e a diversidade das áreas de atuação, o planejamento e o dimensionamento da força de trabalho desempenham um papel crucial na eficiência da prestação de serviços (Cunha *et al.*, 2018). Além disso, conforme destacado por Silva *et al.* (2021), a ausência de políticas bem estruturadas e de um dimensionamento técnico adequado pode comprometer a lotação de servidores, dificultando a alocação eficiente de recursos humanos e prejudicando o desempenho institucional.

O planejamento da força de trabalho, ao garantir que as instituições públicas possuam o número e a qualidade adequados de servidores para atender suas demandas operacionais e estratégicas, serve como base essencial para a implementação do dimensionamento da força de trabalho (DFT). Enquanto o planejamento busca identificar as necessidades de pessoal em termos mais amplos, o DFT aprofunda essa análise ao definir de maneira precisa o quantitativo ideal de servidores para cada função e setor, considerando as especificidades de cada organização. Assim, o DFT surge como uma ferramenta estratégica do PFT, permitindo que as instituições se adaptem de maneira eficaz aos desafios e mudanças no contexto do setor público.

2.4. Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público

No contexto da gestão pública, o dimensionamento da força de trabalho é uma prática fundamental para definir a estrutura adequada de pessoal necessário para o cumprimento eficiente

das funções organizacionais. Li, Chen e Cai (2007) definem o dimensionamento da força de trabalho como o processo que estabelece a quantidade de pessoas necessárias para atender a uma demanda ou restrição específica. Além disso, o DFT é essencial para garantir que a organização consiga entregar os objetivos e os produtos definidos, ajustando o número de trabalhadores às suas necessidades operacionais (Freitas *et al.*, 2021).

Segundo Cunha *et al.* (2018, p. 47), “o dimensionamento, tal como o próprio nome sugere, é o processo de dar dimensão à força de trabalho” e deve considerar a condição presente do quadro de funcionários, em consonância com uma série de fatores: desde a integração de novas tecnologias e a reformulação dos processos produtivos até a adoção de modelos gerenciais inovadores e o desenvolvimento do pessoal. Essa avaliação abrangente possibilita a identificação de excessos e lacunas no quadro, ajustando-o aos objetivos estratégicos e às necessidades futuras da instituição. (Reis *et al.*, 2015).

Nogueira Filho (2019) realizou uma pesquisa qualitativa que explorou a implementação do dimensionamento da força de trabalho como um processo de inovação no Ministério da Saúde, um órgão público federal. O estudo, de natureza descritiva e exploratória, utilizou métodos de pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas com profissionais envolvidos diretamente no processo de DFT. As entrevistas foram analisadas com profundidade por meio de análise de conteúdo, o que permitiu uma compreensão abrangente do processo de inovação no contexto do dimensionamento.

O estudo destacou que a implementação do dimensionamento da força de trabalho pode ser considerada uma inovação organizacional dentro do setor público, ao alinhar a quantidade de servidores com as demandas operacionais e promover uma gestão de pessoas mais eficiente. A pesquisa identificou fatores facilitadores e dificultadores no processo de inovação, como a necessidade de uma estruturação estratégica clara e o envolvimento de todos os atores institucionais. Além disso, propôs um modelo de dimensionamento da força de trabalho que poderia ser aplicado em outros órgãos, como o Ministério da Justiça, para melhorar o planejamento da força de trabalho e o desempenho institucional.

A adoção do Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal brasileira é uma iniciativa que visa enfrentar os desafios intrínsecos ao setor público e garantir uma entrega eficiente de serviços à sociedade. A necessidade dessa prática se torna evidente quando

consideramos que os governos têm a responsabilidade de prover uma ampla gama de serviços, desde infraestrutura até saúde pública. No entanto, o planejamento desses serviços muitas vezes não considera adequadamente a força de trabalho necessária para sua execução efetiva, destacam Serrano *et al.* (2018).

A complexidade do DFT no setor público é amplificada por questões profundas que são peculiares ao federalismo brasileiro, tais como as relações entre os poderes, as desigualdades regionais, e as injustiças sociais (Reis *et. al.*, 2015). A natureza singular da administração pública também influencia diretamente o perfil profissional requerido para operar neste setor. Conforme destacam Isidro Filho e Serrano (2016), as características exigidas dos profissionais no serviço público diferem significativamente das exigidas no setor privado, devido à diversidade de atribuições e à finalidade pública intrínseca a essas funções. Este cenário demanda um processo de dimensionamento que considere não apenas as competências técnicas, mas também habilidades específicas para lidar com as complexidades e os desafios do serviço público.

Argumenta Dutra (2016) que o dimensionamento adequado do quadro de pessoal minimiza o surgimento de ineficiências ao longo do tempo, como o acúmulo de funcionários que não agregam valor, as chamadas “gorduras indesejáveis”. Ao mesmo tempo, o dimensionamento evita que a organização realize cortes excessivos, o que pode comprometer sua capacidade de operar com qualidade e agilidade. O equilíbrio que o DFT oferece entre quantidade de pessoal e demanda de trabalho é importante para possibilitar que a organização se mantenha competitiva e funcional, mesmo em cenários de instabilidade ou restrições orçamentárias. Acrescentam Freitas *et al.* (2021) que, na busca por uma atuação mais eficiente, as organizações adotam mecanismos de ajustes, realizando uma avaliação sistemática do conteúdo e da composição de sua força de trabalho para identificar as ações necessárias que o Estado deve tomar a fim de responder às demandas futuras, atingindo metas e cumprindo seus objetivos organizacionais.

No contexto da administração pública o dimensionamento da força de trabalho tem enfrentado desafios, evidenciados por auditorias realizadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU). O Acórdão 3023, de 01 de janeiro de 2013, é um dos documentos que exemplificam a necessidade urgente de aplicação de práticas mais robustas de dimensionamento. O acórdão teve como objetivo avaliar a governança e a gestão de pessoas em diversas organizações da Administração Pública Federal (APF), identificando pontos vulneráveis e induzindo melhorias.

Nesse levantamento, constatou-se que 83% dos respondentes estavam na faixa inicial de maturidade no fator “Planejamento da força de trabalho”, demonstrando a precariedade dessa prática na APF. Isso sugere que a ausência de um planejamento eficaz, que incorpore o dimensionamento da força de trabalho, prejudica a alocação eficiente dos recursos humanos e afeta diretamente a capacidade operacional das instituições públicas.

Outro exemplo relevante é o Acórdão 2212, de 02 de setembro de 2015, que aborda a questão dos critérios utilizados pelas organizações públicas para o planejamento de sua força de trabalho. Nesse documento, constatou-se que muitas organizações, ao planejar concursos públicos, não utilizavam critérios suficientes para justificar suas decisões. Isso significa que as vagas ofertadas, bem como sua distribuição interna, dependiam mais de vacâncias ou autorizações legais do que de um planejamento estratégico baseado em estudos de demanda. O DFT, nesse sentido, deveria ser uma prática essencial para assegurar que a entrada de novos servidores esteja alinhada às reais necessidades institucionais, evitando, assim, a contratação de pessoas sem o perfil ou a qualificação técnica adequada. A ausência dessa prática compromete a eficiência da gestão pública e, em última instância, a entrega de serviços de qualidade à sociedade.

O DFT no setor público, ao ajustar o quantitativo de servidores às necessidades operacionais e estratégicas das instituições, desempenha um papel na promoção de eficiência e qualidade na prestação de serviços à sociedade. No entanto, quando aplicado a contextos específicos, como as universidades públicas, o DFT ganha contornos ainda mais complexos, dada a diversidade de atividades acadêmicas, administrativas e de pesquisa que essas instituições abrigam. Além disso, a dualidade na gestão dos servidores, composta por técnicos administrativos e docentes, exige uma abordagem diferenciada para garantir que ambas as categorias estejam adequadamente dimensionadas e alinhadas às demandas institucionais. Assim, o próximo item explora como o DFT se aplica às universidades públicas, destacando os desafios e as práticas específicas que essas instituições enfrentam ao realizar o planejamento e a alocação de sua força de trabalho.

Um outro aspecto relevante é que devido à diversidade das organizações públicas e das unidades que as compõem, o processo de dimensionamento da força de trabalho não pode ser padronizado para todos os contextos. Cada unidade possui particularidades que exigem ajustes nas fórmulas de dimensionamento, conforme a análise de suas variáveis organizacionais, o que permite qualificar adequadamente as suas especificidades. Esse processo, chamado de tipificação, é

essencial para ajustar as ferramentas de dimensionamento à realidade de cada unidade, tornando-o mais eficiente. (Almeida *et al.*, 2018).

Ainda segundo Almeida *et al.* (2018), a análise da tipicidade auxilia tanto pesquisadores quanto gestores, permitindo que desenvolvam um modelo adequado para as unidades e possibilitando uma visão mais ampla da produção. O modelo de dimensionamento da força de trabalho na administração pública, utilizado para determinar o quantitativo necessário de servidores em diferentes funções, é classificado em dois tipos: o dimensionamento típico e o dimensionamento atípico (Serrano *et al.*, 2018; Almeida *et al.*, 2018). Esses modelos diferem principalmente em relação à complexidade das atividades e à especificidade das funções desempenhadas.

O processo de análise de tipicidade considera o tipo de trabalho que o modelo de Serrano e Franco (2018) visa dimensionar, categorizando-o como "típico" em contextos organizacionais padronizados (Almeida *et al.*, 2018). O dimensionamento típico, como apontado por Almeida *et al.* (2018), baseia-se na capacidade de mensuração e produção constantes, aplicando-se a atividades operacionais e sistemáticas. A aplicação desse modelo ocorre em cenários onde a periodicidade e a automatização das atividades são mensuráveis com precisão, o que facilita a determinação do número adequado de servidores. O modelo típico utiliza indicadores de produtividade, eficácia e eficiência, mensurando os resultados de maneira objetiva, o que o torna aplicável em áreas de suporte administrativo e funções técnicas com menor variação na execução das tarefas.

Por outro lado, os autores fazem referência ao dimensionamento claramente associado a atividades que envolvem maior complexidade, dinamismo e especificidade. O modelo atípico é utilizado em áreas onde a produtividade não pode ser mensurada de forma direta através de entregas padronizadas, como é o caso das atividades médicas em hospitais, onde o tempo dedicado a cada tarefa pode variar significativamente, e dos docentes em universidades, cujas atividades não se organizam em processos de trabalho rotineiros e previsíveis. (Almeida *et al.*, 2018)

2.5. Dimensionamento da Força de Trabalho nas Universidades Públcas Federais

As universidades públicas no Brasil, como parte da administração pública, possuem particularidades tanto no que se refere à gestão de pessoas quanto à sua estrutura de força de trabalho. Essas instituições são marcadas por uma dualidade na gestão de seus servidores, com

categorias técnico-administrativas e docentes que seguem legislações e modelos de carreira específicos (Lei nº 11.091/2005 para técnico-administrativos e Lei nº 12.772/2012 para docentes).

O planejamento da força de trabalho nas universidades públicas também exige uma atenção particular à proporção entre o número de servidores e o número de alunos, além da necessidade de constante adaptação aos avanços tecnológicos e à modernização dos processos administrativos e acadêmicos. A escassez de recursos humanos em áreas críticas, como apontado pelo relatório do TCU (2013), revela a importância de uma gestão estratégica de pessoas para garantir que as instituições consigam cumprir suas missões de ensino, pesquisa e extensão.

O dimensionamento da força de trabalho (DFT) é uma ferramenta essencial na gestão pública, especialmente no contexto das universidades federais, onde as demandas por serviços são complexas e variáveis (Etzioni, 1967). Conforme destacado no estudo de Oliveira *et al.* (2020), de natureza qualitativa, que teve como foco o planejamento estratégico de recursos humanos na Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). O estudo utilizou uma metodologia baseada na análise documental e em entrevistas semiestruturadas com gestores da instituição, visando compreender as práticas de gestão de pessoas, com ênfase no dimensionamento da força de trabalho como ferramenta estratégica.

A pesquisa revelou que o DFT é essencial para alinhar a quantidade de servidores às demandas operacionais da universidade, promovendo uma gestão de pessoas mais eficiente. A ausência de um planejamento estruturado para o dimensionamento foi identificada como uma das principais causas de falhas no desempenho institucional, resultando em sobrecarga de trabalho para alguns setores e escassez de servidores em outros. O DFT foi, portanto, caracterizado como uma prática estratégica vital para a sustentabilidade das instituições públicas, garantindo não apenas a otimização de recursos, mas também a eficiência operacional no cumprimento das suas funções e objetivos institucionais.

Gomes (2022) investigou os instrumentos e práticas de dimensionamento da força de trabalho na Universidade Federal do Cariri (UFCA), por meio de um estudo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, no qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores estratégicos da UFCA, trazendo à tona a necessidade de um planejamento de pessoal que não se restringe a uma visão puramente quantitativa. Seu estudo evidencia que, para além de definir o número adequado de servidores, o planejamento de pessoal deve integrar aspectos estratégicos,

táticos e operacionais. Isso inclui a análise das competências, o mapeamento das demandas institucionais de curto, médio e longo prazo, e a consideração de fatores como a evolução tecnológica e as mudanças nos processos de trabalho.

A pesquisa de Gomes (2022) destaca como, ao considerar esses vários níveis organizacionais, o dimensionamento da força de trabalho se torna uma ferramenta crucial para garantir a eficiência e eficácia das operações administrativas e acadêmicas. No caso da UFCA, a implementação de práticas de dimensionamento foi comprovada de forma crítica, demonstrando que muitas organizações públicas ainda enfrentam dificuldades em alinhar seus recursos humanos às suas necessidades reais, especialmente devido à falta de integração entre os níveis estratégico e operacional no processo de planejamento de pessoal.

Gomes (2022) reforça que a falta de articulação entre os níveis organizacionais pode resultar em alocações ineficientes de servidores, tanto em termos de quantidade quanto de qualificação. Para mitigar esse problema, o dimensionamento da força de trabalho deve ser visto como um processo contínuo e sonoro, que permita ajustes constantes com base em dados concretos e no monitoramento das demandas operacionais. Dessa forma, a gestão de pessoal se torna uma peça-chave para a execução eficaz das políticas públicas e para o alcance dos objetivos institucionais.

Embora autores como Dutra (2016) e Marques (2015) apontem que, em muitas instituições públicas brasileiras, a gestão de pessoas ainda se mantém em um modelo funcionalista, restrita à administração de pessoal, a criação da Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022, representa um avanço significativo. Essa norma trouxe uma nova perspectiva voltada para o desenvolvimento humano, introduzindo o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) como uma ferramenta inovadora de gestão no setor público. O DFT, conforme definido pela Portaria, é um "instrumento de gestão de pessoas que visa estimar o quantitativo ideal de servidores necessários para realizar um conjunto de entregas com foco em resultados, levando em consideração o contexto e as características da força de trabalho."

Para promover, valorizar e reconhecer os servidores que se capacitam no tema, foi publicada a Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI Nº 3.532, de 18 de julho de 2023, que trata da certificação no modelo referencial de dimensionamento (Brasil, 2023). Essa portaria estabelece diretrizes para a certificação no modelo referencial de dimensionamento, orientando os órgãos e

entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) sobre o desenvolvimento de servidores do Poder Executivo Federal para atuar com o DFT. Além disso, fixa os procedimentos obrigatórios para a certificação das unidades envolvidas na implementação dessa ferramenta de gestão de pessoal.

Nas universidades federais brasileiras, a discussão sobre políticas e práticas de gestão de pessoas ganhou destaque com a promulgação da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estabeleceu a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das Instituições Federais de Ensino. Com a referida lei, foi instituído que o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira deveria incluir o dimensionamento das necessidades institucionais, estabelecendo modelos de alocação de vagas que considerassem a diversidade das instituições, buscando um planejamento eficaz dos recursos humanos (Reis *et al.*, 2015).

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) estruturou a carreira dos servidores técnico-administrativos em cinco níveis de classificação, organizados em categorias A, B, C, D e E. Esses níveis abrangem desde cargos de nível fundamental até cargos de nível superior, sendo que as categorias "D" e "E" correspondem, respectivamente, aos cargos de nível médio e superior, conforme disposto na Lei nº 11.091/2005 e corroborado por Oliveira e Moraes (2014). Essa estruturação tem sido fundamental para a valorização dos servidores técnico-administrativos, promovendo um planejamento mais claro e eficiente para a alocação e o desenvolvimento de pessoal nas Instituições Federais de Ensino (IFEs).

Nesse contexto, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, trouxe um novo avanço ao instituir o Programa de Políticas e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), cujo objetivo principal: fortalecer a qualificação e o desenvolvimento dos servidores públicos. Esse programa, por meio de instrumentos como o plano anual de capacitação, o sistema de gestão por competências e o programa de avaliação de desempenho institucional, visava alinhar as práticas de gestão de pessoas com as metas estratégicas das organizações públicas (Brasil, 2006; Oliveira *et al.*, 2020). Como parte da Administração Pública Federal, as IFES são direcionadas a implementar esse modelo, que foi estabelecido para toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. No entanto, o PNDP foi revogado em 2019 pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de

2019, que introduziu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), buscando uma abordagem ainda mais integrada e estratégica para o desenvolvimento de pessoal no serviço público federal. Esse arcabouço legal impulsionou as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a realizar mudanças estruturais significativas em suas áreas administrativas. Um marco desse processo foi a criação de pró-reitorias específicas para gerenciar os processos de gestão de pessoas no âmbito institucional. Essas mudanças permitiram o fortalecimento sistêmico da gestão universitária, consolidando práticas de gestão de pessoas que focam no desenvolvimento contínuo dos servidores (Oliveira *et al.*, 2020).

A gestão por competências é uma ferramenta estratégica que desempenha um papel importante na definição dos perfis profissionais necessários para a execução das atividades no serviço público (Rocha *et al.*, 2023). No caso específico das Instituições Federais de Ensino (IFES), a implementação da gestão por competências, conforme recomendada pelo Decreto nº 5.707/2006, integra-se ao processo de dimensionamento da força de trabalho (DFT). Essa integração visa garantir não apenas o quantitativo de servidores, mas também o alinhamento das competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Como apontado por Rocha *et al.* (2023), o DFT deve considerar a identificação e a análise das competências profissionais para garantir que os servidores possuam os perfis adequados às suas funções, o que otimiza a eficiência e qualidade dos serviços prestados.

Dantas (2014) realizou uma pesquisa qualitativa focada no critério alocativo dos servidores assistentes administrativos na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), com base no modelo de gestão por competências. O estudo, conduzido no contexto de uma instituição de ensino superior, investigou o processo de alocação de pessoal a partir da aplicação de conceitos de gestão por competências. A pesquisa utilizou como metodologia um estudo de caso, por meio de entrevistas com membros da Comissão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal e análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade.

As descobertas indicaram que a adoção da gestão por competências poderia evitar problemas futuros de inadequação ao cargo, melhorar o desempenho e alinhar melhor as competências dos servidores às demandas da instituição. Assim, Dantas (2014) conclui que a aplicação de um modelo baseado em competências pode aprimorar significativamente a alocação estratégica de pessoal, contribuindo para a eficiência institucional.

Almeida (2016) reforça essa ideia quando destaca em sua pesquisa qualitativa, conduzida na Universidade Federal do Pará (UFPA), que o DFT pode ser aprimorado por meio da integração com a gestão por competências. Foi investigada a aplicação de um modelo de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos, com ênfase na gestão por competências. O estudo utilizou uma metodologia de análise documental, entrevistas e um levantamento quantitativo para verificar o perfil dos servidores, com foco nas competências e entregas dos servidores técnico-administrativos lotados nas secretarias dos programas de pós-graduação da UFPA.

A pesquisa identificou que o mapeamento de competências é uma ferramenta essencial para a alocação eficiente de servidores, promovendo uma gestão mais estratégica. O estudo também verificou que o dimensionamento de pessoal, quando integrado à gestão por competências, auxilia na adequação dos perfis profissionais às demandas institucionais, garantindo que os servidores possuam as competências necessárias para o bom desempenho das atividades. Além disso, a análise dos perfis e das entregas dos servidores permitiu uma melhor alocação e distribuição dos recursos humanos, o que potencializou a eficiência operacional da universidade. O trabalho destacou ainda que o uso de uma matriz de cálculo para dimensionamento de pessoal, baseada nas entregas dos servidores, pode ser aplicado de maneira mais precisa para ajustar a força de trabalho às necessidades institucionais.

Contudo, apesar dos avanços trazidos pelas políticas de desenvolvimento de pessoal, as instituições de ensino superior enfrentam desafios decorrentes de um cenário de tensões políticas e econômicas, que impactam diretamente o desempenho institucional. Sant'Ana, Carmo e Ortiz (2016) destacam que essas dificuldades estruturais podem comprometer a capacidade das IFES de implementar plenamente as diretrizes estabelecidas nos planos de carreira e desenvolvimento de pessoal.

Daúd (2015) destaca a importância de indicadores específicos para o dimensionamento da força de trabalho técnico-administrativa nas Universidades Públicas Federais, propondo indicadores tanto para a dimensão acadêmica quanto para a dimensão gerencial. A pesquisa realizada foi quantitativa, conduzida na Universidade Federal de Lavras (UFLA) e em outras 62 universidades públicas federais, com o objetivo de analisar a alocação de vagas dos servidores técnico-administrativos. A metodologia adotada incluiu o uso de estatística descritiva, a construção

de tabelas e gráficos comparativos e a criação de dois indicadores: um para a dimensão acadêmica e outro para a dimensão gerencial. Esses indicadores permitiram medir a adequação da força de trabalho técnico-administrativa em relação às demandas acadêmicas e de gestão nas universidades federais.

O estudo revelou grandes variações na alocação de servidores entre as universidades analisadas. A pesquisa incluiu dois indicadores principais: o Indicador da Dimensão Acadêmica (IDA), que comparava a proporção de servidores técnico-administrativos em relação a docentes e estudantes, e o Indicador da Dimensão Gerencial (IDG), que focava na qualificação e classificação dos servidores. O estudo concluiu que muitas universidades apresentam uma distribuição inadequada de servidores, resultando em superlotação em algumas áreas e falta de pessoal em outras. Daúd (2015) sugere que o uso de indicadores mais técnicos e um planejamento estruturado são essenciais para evitar distorções no quadro de pessoal e garantir uma alocação mais equilibrada e eficiente.

Ainda antes do Decreto nº 5.707/2006, as IFES já haviam adotado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como uma ferramenta central de planejamento estratégico. Esse plano, com uma abordagem abrangente que integra diferentes áreas da organização, foi essencial para direcionar ações relacionadas à gestão de pessoas, buscando garantir que as instituições estivessem preparadas para enfrentar os desafios e cumprir suas missões institucionais (Oliveira *et al.*, 2020).

No que diz respeito ao planejamento do quadro de pessoal das IFES, cabe a cada Instituição avaliar anualmente seu quadro, a fim de verificar se está adequado às suas necessidades. Caso seja necessário o redimensionamento, poderá fazer proposição ao MEC, considerando os seguintes tópicos: demandas institucionais; proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários; inovações tecnológicas; e modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição (Brasil, 2005).

No que se refere ao planejamento do quadro de pessoal das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), cada instituição tem a responsabilidade de avaliar anualmente sua força de trabalho para garantir que ela esteja em conformidade com suas necessidades. Caso identifiquem a necessidade de ajustes, as IFES podem propor ao Ministério da Educação (MEC) o redimensionamento de seu quadro de pessoal, levando em consideração variáveis como as

demandas institucionais, a proporção entre o número de servidores e o número de usuários, inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho (Brasil, 2005; Souza *et al.*, 2022).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, foram apresentados os métodos e as técnicas empregados para a condução desta pesquisa. Discutiu-se o tipo de pesquisa, a caracterização da organização investigada, os participantes envolvidos, os instrumentos e os procedimentos para a coleta de dados, assim como as estratégias adotadas para a análise das informações a serem obtidas.

Este trabalho seguiu uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e exploratório, com o propósito principal de analisar o processo de implementação do dimensionamento da força de trabalho nas unidades-piloto da Universidade de Brasília. A pesquisa busca a partir da operacionalização dos objetivos específicos caracterizar o modelo de DFT adotado pela Universidade de Brasília, descrever o processo de implementação do DFT nas unidades-piloto da UnB, identificar os facilitadores e os dificultadores no processo de implementação do DFT nas unidades-piloto da UnB e propor recomendações para aprimorar o processo de aplicação do DFT na UnB. Para atender aos objetivos específicos, o estudo adota um conjunto metodológico que inclui:

3.1. Tipo de pesquisa

A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, conforme os princípios estabelecidos por Creswell (2010). Esse método é apropriado para analisar profundamente fenômenos complexos em seu ambiente natural, como os desafios relacionados à diversidade de atividades desempenhadas pelos servidores de uma Universidade Pública Federal, permitindo descrever em profundidade as percepções dos participantes sobre a implementação do DFT em sua unidade organizacional. Esses desafios na gestão universitária vão desde o apoio técnico-administrativo até a docência e a pesquisa, cada uma com demandas específicas. Essa complexidade é acentuada pelo fato de que as Universidades Públicas Federais precisam conciliar sua autonomia administrativa e acadêmica com as diretrizes e limitações impostas pelo governo.

A escolha pela abordagem qualitativa se justifica por possibilitar a investigação de aspectos pouco explorados ou difíceis de mensurar, relacionados às diretrizes, propostas pelo Governo Federal, para aplicação do dimensionamento da força de trabalho nas unidades-piloto da

Universidade de Brasília para o cargo de técnico administrativo em educação. Segundo Creswell (2010, p. 26), essa abordagem se trata de uma “forma de explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social”. O processo de pesquisa envolveu tanto a formulação das questões para elaboração do roteiro de entrevista, quanto à execução dos procedimentos técnicos. A pesquisa foi realizada nas unidades acadêmicas e administrativas que participaram da implementação do DFT na UnB.

A abordagem descritiva da pesquisa se caracteriza pelo fato de que “apresenta um relato detalhado de um fenômeno social que envolva, por exemplo, sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos” (Godoy, 2012, p. 124). O caráter exploratório também é adequado para este estudo, uma vez que o fenômeno analisado, DFT nas unidades-piloto da UnB, é relativamente desconhecido e carece de investigações mais aprofundadas, conforme explicado por Creswell (2010). No presente trabalho, a descrição do fenômeno se deu por meio da caracterização da configuração institucional da UnB e da estrutura organizacional das unidades-piloto selecionadas, da análise das atividades vinculadas ao processo de dimensionamento, da observação das mudanças ocorridas ao longo do tempo durante a fase de implementação, bem como da identificação das interações do DFT com outros processos de gestão de pessoas. Assim, esta pesquisa adota o estudo de caso como estratégia metodológica, permitindo compreender em profundidade as particularidades, desafios e resultados do processo no âmbito institucional.

Esta pesquisa adota o posicionamento do construtivismo social, conforme perspectiva de Creswell (2010) como referencial metodológico, que pressupõe que as pessoas constroem significados subjetivos a partir de suas experiências, influenciadas por suas interações sociais e pelos contextos históricos e culturais em que estão inseridas. Nesse sentido, a pesquisa considerou a multiplicidade de perspectivas apresentadas pela UnB, utilizando perguntas focadas na metodologia do DFT que permitiram aos participantes expressarem suas interpretações sobre a experiência vivenciada na implementação do DFT em sua unidade, com o foco voltado para os processos de interação e os contextos específicos de cada unidade-piloto.

Assim, a pesquisa adotou uma metodologia qualitativa, integrando o estudo de caso (Godoy, 2012) da Universidade de Brasília por meio de levantamento bibliográfico (Pizzani *et al.*, 2012; Koller; Couto; Hohendorff, 2014) e documental (Lakatos; Marconi, 2021), além da

realização de entrevistas semiestruturadas (Bardin, 2010). Esse conjunto de técnicas permitiu uma compreensão detalhada do objeto de estudo, oferecendo contribuições significativas para a gestão de recursos humanos no setor público, especialmente no âmbito da UnB.

Nesta pesquisa a referência será o do modelo típico para o estudo de dimensionamento nas unidades-piloto da Universidade de Brasília (UnB), especificamente para o cargo de técnico administrativo. Essa escolha é justificada pela natureza das atividades dessa função e pelo fato de que a aplicação do DFT na UnB foi realizada apenas para este cargo. A lei 11.091/2005 traz como atribuições do cargo de Técnico-Administrativos em Educação:

- I- planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;
- II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;
- III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino. (Brasil, 2005)

Percebe-se que as atividades descritas na Lei nº 11.091/2005, que regulam as atribuições dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAE), estão alinhadas com a aplicação do dimensionamento típico no estudo proposto. Isso se deve ao caráter organizacional e previsível das funções, que envolvem planejamento, organização e execução de tarefas administrativas de apoio ao ensino, pesquisa e extensão.

Portanto, ao focar no dimensionamento da força de trabalho dos técnicos administrativos, que atuam em atividades mais estáveis e previsíveis, o modelo típico mostrou-se adequado, pois possibilitou relacionar de forma clara o número de servidores necessários ao volume de trabalho demandado. Essa escolha metodológica justifica-se pela especificidade do estudo, que se concentrou exclusivamente nesse cargo, deixando de fora funções com maior variabilidade, como a de docentes.

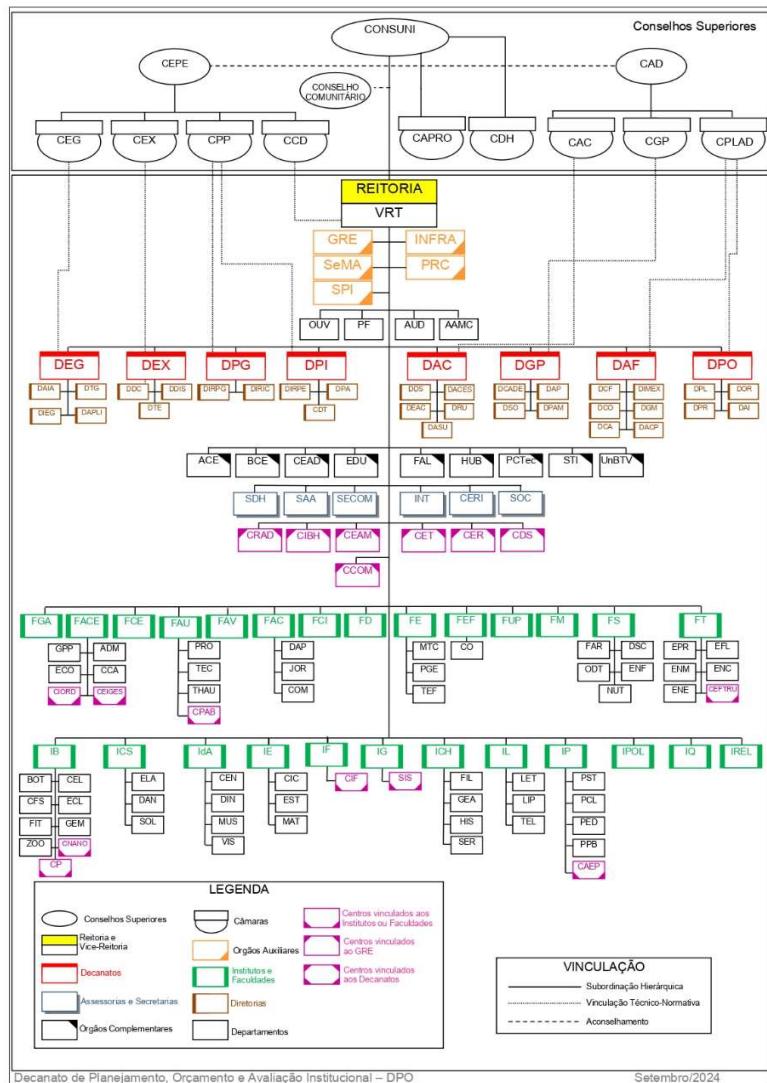
3.2. Caracterização da organização

A Universidade de Brasília (UnB) destaca-se por seu caráter transformador e por sua missão de produzir, integrar e disseminar conhecimento, formando cidadãos comprometidos com valores

éticos, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Fundada em 1962, a UnB é resultado da visão de educadores como Darcy Ribeiro e Anísio Teixeira, consolidando-se como uma das principais universidades do Brasil, acompanhando o crescimento e as transformações da capital federal.²

A organização interna da UnB é composta por uma estrutura de departamentos e divisões que asseguram a eficácia e eficiência de suas operações, conforme o organograma institucional.

Figura 4 - Estrutura Organizacional da UnB



² Informação retirada no *site* da Universidade de Brasília. Disponível em: <https://www.unb.br/institucional/a-unb>

Ao longo de sua trajetória, a UnB tem sido marcada pela diversidade cultural presente em seus quatro *campi* — Darcy Ribeiro (Plano Piloto), Planaltina, Ceilândia e Gama —, evidenciando seu compromisso com a pluralidade e com a busca constante por inovação científica. Essa diversidade impulsiona tanto a produção acadêmica quanto as atividades cotidianas da instituição, que se mantém conectada às demandas nacionais e internacionais. Sempre com um olhar voltado para o futuro e valorizando o caminho já percorrido, a UnB reafirma seu papel essencial na construção de uma sociedade mais justa e democrática.

Criada pela Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961, a UnB adotou o modelo multicampi a partir de 2006, com a criação da Faculdade de Planaltina (FUP), seguida, em 2008, pelas Faculdade de Ceilândia (FCE) e do Gama (FGA). Essas unidades surgiram com o apoio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), com o objetivo de descentralizar as atividades acadêmicas e promover o desenvolvimento regional. Cada *campus* tem uma especialização, com a FUP voltada para as áreas de ciências naturais e agrárias, o *campus* do Gama focado em engenharias, e o de Ceilândia dedicado a cursos da área da saúde.

Além disso, a UnB conta com a Fazenda Água Limpa (FAL), localizada a 28 km do *Campus* Darcy Ribeiro, que ocupa mais de 4,3 mil hectares, sendo destinada à preservação ambiental e à pesquisa acadêmica. Essa expansão da infraestrutura reflete o compromisso da universidade com a sustentabilidade e a inovação científica.

Com o crescimento da UnB, o planejamento de pessoal torna-se cada vez mais necessário. Nesse sentido, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) surge como uma ferramenta estratégica para otimizar a alocação de recursos humanos e garantir a qualidade dos serviços prestados. O Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), através da Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação (DPAM), desempenha um papel de área responsável por garantir que a instituição conte com um quadro de servidores alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

O presente estudo teve como foco o Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) da Universidade de Brasília, responsável pela coordenação da aplicação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nas unidades-piloto, bem como as próprias unidades contempladas pelo processo. No âmbito do DGP, a execução do DFT ocorre por intermédio da Diretoria de Provimento, Alocação e

Movimentação (DPAM), que engloba a Coordenadoria de Planejamento e Acompanhamento de Pessoal (CPAP). A pesquisa foi conduzida em três unidades-piloto selecionadas pela alta administração da Universidade para a aplicação inicial do DFT: a Auditoria Interna (AUD), unidade administrativa responsável por realizar uma atividade independente e objetiva de consultoria e de avaliação; o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), unidade administrativa de apoio estratégico à gestão universitária; e a Faculdade de Ciência da Informação (FCI), unidade acadêmica vinculada ao ensino, pesquisa e extensão. A diversidade entre unidades administrativas e acadêmicas foi relevante para ampliar a validade dos achados, permitindo observar a implementação do DFT em contextos institucionais distintos.

O Decanato de Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília foi criado em 2010, conforme a Resolução Consuni nº 29/2010, a partir da reestruturação da antiga Secretaria de Recursos Humanos em um decanato. A missão do DGP é promover a gestão, o desenvolvimento e o potencial humano na universidade, buscando a excelência, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho.

O DGP é composto por diversas diretorias e assessorias, incluindo a Assessoria do Decanato de Gestão de Pessoas (ASCOL), a Diretoria de Administração de Pessoas (DAP), a Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE), a Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação (DPAM) e a Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (DSQVT).³ Neste estudo, o foco recai sobre a DPAM, unidade responsável pela aplicação do Dimensionamento da Força de Trabalho na UnB, por meio da Coordenadoria de Provimento e Alocação de Pessoal (CPAP).

A DPAM, uma das diretorias-chave do DGP, é responsável pela gestão do quadro de pessoal técnico-administrativo e docente da Universidade de Brasília. Suas atribuições incluem promover o provimento, a manutenção e o acompanhamento da força de trabalho da instituição, com o objetivo de garantir uma alocação eficiente de servidores nas unidades acadêmicas e administrativas. Para cumprir esse papel, a DPAM é composta por quatro coordenadorias: a Coordenadoria de Provimento Docente (CPROV), a Coordenadoria de Planejamento e Alocação de Pessoal (CPAP), a Coordenadoria de Estágio (COEST) e a Coordenadoria de Acompanhamento e Movimentação (CAM). Neste estudo, o foco recai especificamente sobre a CPAP, responsável

³ Informação retirada no *site* do Decanato de Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://dgp.unb.br/institucional>

por coordenar o processo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na UnB, conduzindo a etapa experimental em unidades-piloto selecionadas.

A CPAP desempenha um papel central no processo de dimensionamento da força de trabalho na UnB. Em 2022, o Decanato de Gestão de Pessoas, por meio do Ato do DGP n. 0778/2022 (Doc. 21), instituiu o Comitê de Dimensionamento da Universidade de Brasília, presidido e coordenado pela CPAP. Entre as responsabilidades da CPAP estão revisar, analisar e desenvolver o processo de dimensionamento na UnB, baseando-se nos principais referenciais teóricos sobre o tema, com o objetivo de redesenhar a metodologia de dimensionamento e implementar pilotos em áreas específicas. Além disso, a CPAP é responsável por atualizar as planilhas de dimensionamento das unidades acadêmicas, realizando a coleta e conferência dos dados junto ao Secretaria de Administração Acadêmica (SAA) e aplicando as informações na fórmula de dimensionamento, assegurando que a alocação de pessoal seja eficiente e atenda às necessidades das diversas unidades da universidade.⁴

Unidades – pilotos

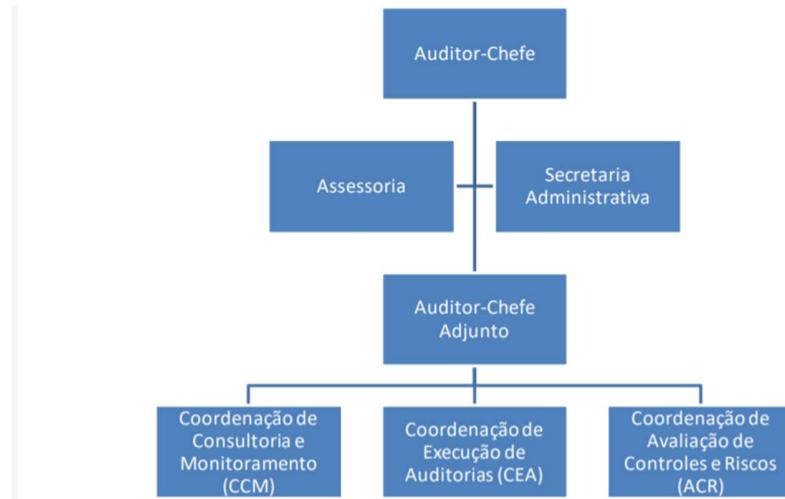
O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) foi aplicado, em caráter experimental, em três unidades-piloto da Universidade de Brasília, selecionadas por apresentarem perfis institucionais distintos: a Auditoria Interna (AUD), vinculada à alta administração e voltada ao controle e à governança; o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), ligado diretamente à Reitoria e responsável pelo planejamento estratégico e gestão orçamentária; e a Faculdade de Ciência da Informação (FCI), unidade acadêmica que agrupa atividades de ensino, pesquisa e extensão. Essa diversidade de naturezas organizacionais — administrativa, estratégica e acadêmica — permitiu avaliar o processo de dimensionamento em diferentes contextos, ampliando a compreensão sobre seus desafios e potencialidades na universidade.

A Auditoria Interna da Universidade de Brasília é um órgão consultivo que assessorava o Conselho de Administração (CAD), sendo parte da terceira linha de defesa da instituição. A missão da AUD é aumentar e proteger o valor organizacional da UnB, contribuindo para que a universidade cumpra sua missão constitucional e estatutária. A AUD se reporta diretamente ao Presidente do Conselho de Administração e ao Reitor(a) da UnB, sendo uma atividade

⁴ Informação retirada no *site* do Decanato de Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://dgp.unb.br/dpam>

independente de consultoria e avaliação. Seu foco tem por aprimorar a governança, o gerenciamento de riscos e os controles internos por meio de uma abordagem sistemática.⁵ Segue a Figura 5 detalhando o organograma da AUD:

Figura 5 - Organograma da AUD-UnB



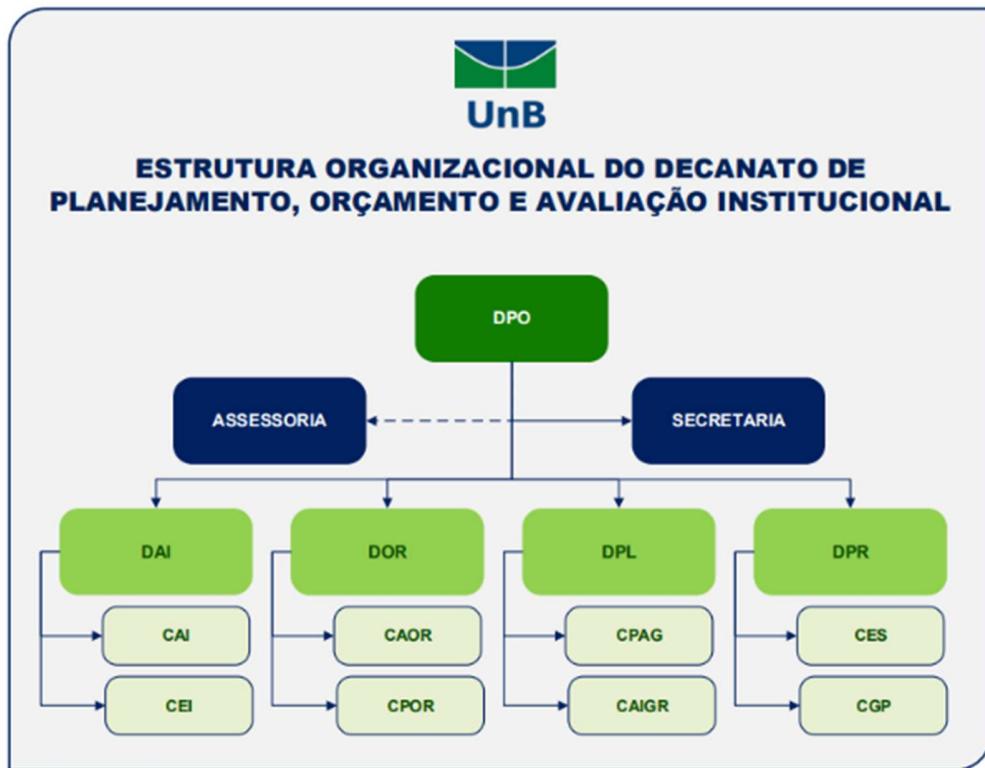
Fonte: <https://auditoria.unb.br/organograma>

O Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional é responsável por fomentar e elaborar o planejamento estratégico da UnB, com base em políticas orçamentárias e de avaliação, visando o desenvolvimento institucional. Como parte da Reitoria, o DPO atua em consonância com os órgãos consultivos e deliberativos da universidade, garantindo que as políticas sejam executadas de acordo com as diretrizes institucionais.⁶ Abaixo é apresentado o organograma desse Decanato:

⁵ Informação retirada no *site* da Auditoria Interna. Disponível em: <https://www.auditoria.unb.br/institucional/a-unidade>

⁶ Informação retirada no *site* do DPO. Disponível em: https://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=813

Figura 6 - Organograma do DPO/UnB



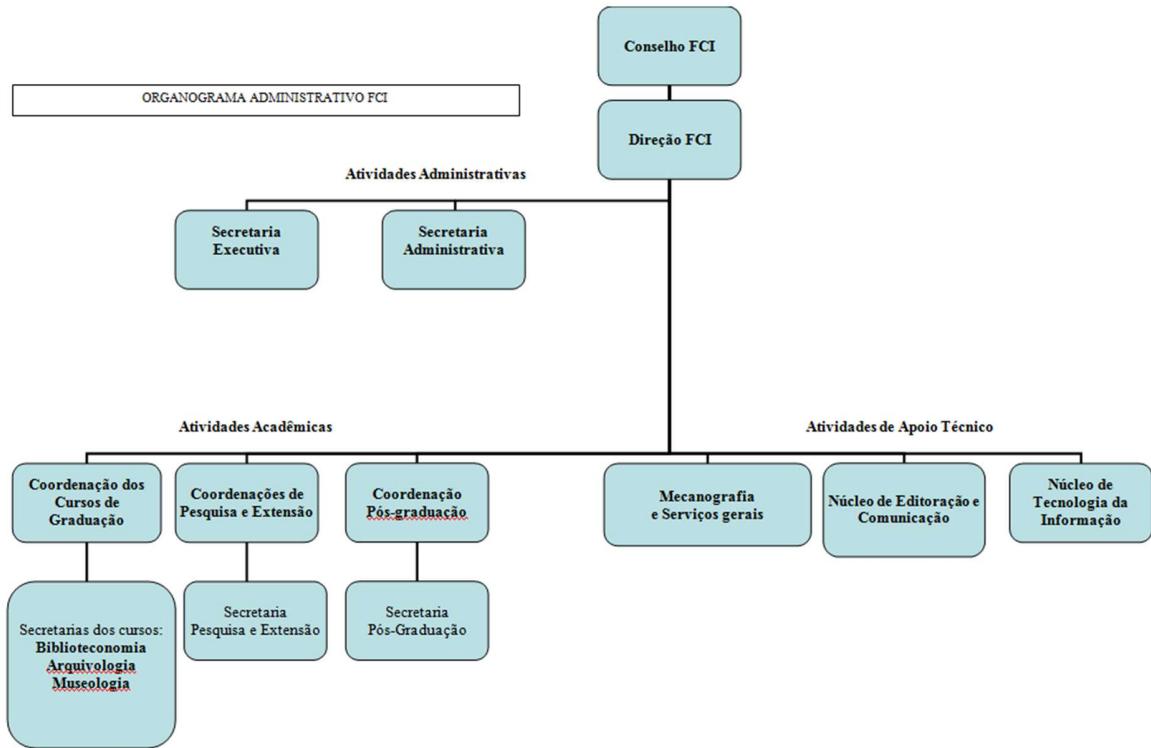
Fonte: https://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=665

A Faculdade de Ciência da Informação tem suas raízes na antiga Faculdade de Biblioteconomia e Informação Científica, criada em 1966, e evoluiu ao longo dos anos para incluir diversos cursos de graduação e pós-graduação. Atualmente, a FCI é responsável pela oferta de três cursos de graduação — Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia — e por um Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCinf), que oferece mestrado e doutorado. A FCI conta com um corpo docente de destaque nacional e internacional, cujos ex-alunos ocupam posições importantes tanto no setor público quanto no privado. A Faculdade de Ciência da Informação tem um papel fundamental no desenvolvimento da área de informação no Brasil, contribuindo para a formação de profissionais qualificados e inovadores.⁷ O organograma representado na Figura 7 demonstra a organização interna dessa faculdade:

⁷ Informação retirada no *site* da FCI. Disponível em: <http://www.fci.unb.br/index.php/home-2/sobre-a-fci>

Figura 7 - Organograma FCI

Organograma FCI



Fonte: <http://www.fci.unb.br/index.php/home-2/sobre-a-fci>

3.3. Participantes da pesquisa

A escolha dos participantes foi realizada de maneira intencional, conforme as orientações de Creswell (2010), garantindo a participação de todos que estivessem diretamente relacionados ao objeto de estudo, que é a aplicação do DFT nas unidades-piloto da UnB. Dessa forma, foram convidados a participar da pesquisa gestores e servidores que acompanharam a implementação das diretrizes do DFT, bem como seu desdobramento e práticas no âmbito da universidade. Destacam-se os servidores e gestores da Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação (DPAM) e da Coordenadoria de Provimento e Alocação de Pessoal (CPAP), responsáveis pela coordenação do processo de dimensionamento na instituição. Além disso, foram incluídos participantes das unidades-piloto, especificamente os servidores que atuaram como multiplicadores

da metodologia em suas respectivas unidades e que desempenharam o papel de interlocutores, fazendo a ponte entre a CPAP e as equipes locais.

A seleção foi orientada por dados obtidos em entrevistas exploratórias iniciais (Apêndices D e E), conduzidas com os gestores e servidores responsáveis pelo DFT em suas unidades. Os materiais audiovisuais dessas entrevistas foram transcritos integralmente e analisados posteriormente. Na mesma ocasião, procedeu-se à coleta de documentos institucionais pertinentes (Apêndice A). A amostra foi composta por sete servidores: quatro com atuação na gestão do DFT e conhecimento aprofundado sobre o tema, e três que participaram da implementação como multiplicadores nas unidades-piloto, sendo cada um vinculado a uma unidade específica. A Tabela 3 apresenta as principais informações sobre os participantes da pesquisa.

Tabela 3 - Participantes da coleta de dados

Dados dos participantes	Descrição/Faixa	Qtde	%
Gênero	Feminino	3	42,9
	Masculino	4	57,1
Faixa Etária	De 31 a 40 anos	6	85,7
	Mais de 40 anos	1	14,3
Escolaridade	Especialização	4	57,1
	Mestrado	2	28,6
	Doutorado	1	14,3
Formação	Ciência Política	1	14,3
	Engenharia de produção	2	28,6
	Administração	1	14,3
	Direito	1	14,3
	Contabilidade	1	14,3
	Comunicação Social	1	14,3
Tempo de atuação na temática DFT	Até 5 anos	5	71,4
	Entre 5 e 9 anos	1	14,3
	Mais de 9 anos	1	14,3

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a Tabela 3, verifica-se que, dentre os participantes, predomina o gênero masculino, totalizando 57,1%. A maioria, 85,7%, encontra-se na faixa etária entre 31 e 40 anos, enquanto apenas 14,3% têm mais de 40 anos. Sobre o tempo de atuação na temática do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), 28,6% dos entrevistados detêm mais de 5 anos de

experiência nesse tipo de iniciativa, enquanto a maioria, 71,4%, possui até 5 anos de atuação na área.

Com relação à escolaridade, constata-se que todos os participantes possuem nível superior e formação compatível com funções técnico-administrativas de nível estratégico. Outrossim, apresentam cursos de pós-graduação, sendo 28,6% dos entrevistados com titulação em nível de mestrado, 14,3% em nível de doutorado e 57,1% com especialização.

As áreas de formação acadêmica dos participantes são diversas, abrangendo Ciência Política, Engenharia de Produção, Administração, Direito, Contabilidade e Comunicação Social, o que evidencia a pluralidade de perspectivas que compõem o grupo envolvido com a implementação do DFT.

3.4. Instrumentos da pesquisa

Realizou-se a pesquisa bibliográfica como primeiro instrumento de coleta de dados, conforme recomendações de Pizzani *et al.* (2012) e Koller, Couto e Hohendorff (2014), a qual está presente no referencial teórico e teve como finalidade o estudo sobre os temas: gestão de pessoas no setor público; planejamento da força de trabalho e dimensionamento da força de trabalho no contexto do setor público e das universidades públicas federais. Para essa pesquisa, foram realizadas buscas em portais, bases de dados, bibliotecas, bancos de dissertações e teses. Isso possibilitou a análise em profundidade do tema de estudo.

Destacam-se outros dois instrumentos de coleta de dados: a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas, os quais são descritos em sequência, agora em diante. Conforme apontado por Lakatos e Marconi (2021, p. 189), a pesquisa documental utiliza "documentos, escritos ou não, que são considerados fontes primárias, podendo esses documentos terem sido produzidos no momento dos fatos ou posteriormente". A coleta de dados documentais foi conduzida por meio de ferramentas como intranet, internet e consultas decorrentes das entrevistas semiestruturadas com gestores e servidores. A partir dessas entrevistas, emergiram outros documentos que foram incluídos na análise para compor o instrumento de pesquisa, que está apresentado no Apêndice A. Para esta pesquisa, documentos internos e externos, como Leis Federais; Decretos; Portarias; Regimentos e informações em portais institucionais, foram utilizados

como fontes para a pesquisa documental, com o objetivo de compreender o contexto das unidades acadêmicas e administrativas envolvidas na aplicação do projeto-piloto. O acesso à parte desses documentos foi viabilizado mediante a autorização das unidades envolvidas, conforme registrado no Apêndice C, uma vez que algumas das fontes consultadas não estavam disponíveis publicamente.

Ressalta-se, também, que a entrevista semiestruturada foi adotada como o segundo instrumento de coleta de dados junto aos servidores da Universidade de Brasília, instituição que constitui o objeto central desta investigação. De acordo com Bardin (2016), esse tipo de entrevista possibilita captar falas relativamente espontâneas, permitindo compreender os significados atribuídos pelos participantes às situações relacionadas ao tema estudado — neste caso, a aplicação do DFT nas unidades-piloto da UnB. Essa técnica foi aplicada com servidores e gestores indicados no item 3.3, utilizando-se como suporte os roteiros de entrevista apresentados nos Apêndices D e E.

3.5. Coleta de dados e Análise de informações

Para a etapa de coleta de dados, foram utilizados dados primários, obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, e dados secundários, provenientes da análise de documentos institucionais da organização investigada.

Para o tratamento e análise dos dados, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, conforme definida por Bardin (2016, p. 40), que consiste em "um conjunto de técnicas de análise das comunicações, usando procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens". Para as informações obtidas com pesquisa documental, é aplicado o protocolo de Bardin (2016) e Franco (2012). Para as entrevistas semiestruturadas, os critérios de Bardin (2016) foram seguidos.

Apresenta-se, a seguir, o quadro que sintetiza a estrutura metodológica adotada ao longo desta pesquisa:

Quadro 5 - Síntese da metodologia

Metodologia da pesquisa			
Abordagem	Qualitativa		
Natureza	Descritiva e exploratória		
Técnica de pesquisa	Documental	Entrevista semiestruturada	Bibliográfica
Instrumentos	Documentos escritos, internos e externos	Roteiros de entrevistas	Pesquisa em base de dados e bibliotecas
Fonte de Dados	Secundário	Primário	Secundário
Levantamento e coleta de dados	Arquivos, intranet, internet, consulta na base de dados <i>Onedrive</i> institucional, consulta com os gestores	Agendamentos e aplicação de roteiros	Base de dados, portal de periódicos, repositórios e bibliotecas
Tipo de material	Leis, Decretos, Portarias, Acórdãos, Termos, Instruções Normativas, Manuais, Guias, Estatuto, Regimento, Atos, Planos Institucionais, Pareceres, Documentos Institucionais.	Transcrições das entrevistas	Artigos, dissertações e livros
Registro de dados	Leitura, cópias e anotações	Anotações, gravações, degravações e planilhas	Resumos, anotações e marcações nos textos
Análise dos dados	Análise de conteúdo (Bardin, 2016)		Leitura em profundidade

Fonte: Elaborado pela autora

Após a etapa de levantamento bibliográfico, procedeu-se à pré-análise, conforme orienta Bardin (2016), cujo propósito é organizar e sistematizar as ideias iniciais de modo a subsidiar a condução da análise de conteúdo. Em seguida, realizou-se a análise dos dados secundários, por meio de leitura aprofundada, categorização do material e interpretação das informações extraídas de leis, decretos, portarias, regimentos, portais institucionais e demais fontes consultadas no âmbito da pesquisa documental (Bardin, 2016). Posteriormente, foram realizados o estudo de caso na UnB com as entrevistas com a Unidade Gestora e a Unidades-Piloto.

Concluída a etapa de pré-análise dos documentos verificou-se o cumprimento dos princípios metodológicos propostos por Bardin (2010): exaustividade, assegurada pela utilização integral do corpus das entrevistas; representatividade, com informações que expressam consistência e significado em relação ao objeto estudado; homogeneidade, visto que o corpus foi produzido por meio de uma técnica única — entrevistas realizadas com sujeitos de perfis semelhantes; e pertinência, uma vez que os materiais analisados mostraram-se adequados e diretamente vinculados aos objetivos da pesquisa (Bardin, 2010).

3.6 Pesquisa documental

A pesquisa documental teve como finalidade aprofundar o conhecimento sobre as unidades-piloto que implementaram o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), bem como sobre a unidade gestora responsável por sua condução. Para tanto, procedeu-se à análise de diversos documentos institucionais, tanto internos quanto externos, incluindo notas técnicas, informações institucionais, apresentações, instruções normativas, relatórios, atas, projetos, portarias, termos de referência, manuais, legislações, organogramas, além de conteúdos disponíveis nos portais oficiais do governo federal.

Caracteriza-se a pesquisa documental pela coleta de dados exclusivamente por meio de documentos, os quais podem assumir diferentes formatos, tais como registros escritos — como documentos oficiais, jurídicos, estatísticos, administrativos ou de natureza particular —, assim como materiais visuais ou físicos, como imagens, fotografias e objetos (Lakatos; Marconi, 2021).

Embora envolva predominantemente dados secundários, é possível que determinados documentos demandem autorização específica para acesso, especialmente quando não são públicos. Nesses casos, é imprescindível a obtenção de permissão institucional, garantindo a conformidade ética da pesquisa (Lakatos; Marconi, 2021). Em cumprimento a esse princípio, foram submetidos à Universidade de Brasília a Carta de Apresentação e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional, nos quais se formalizou a solicitação de autorização para a realização da investigação no âmbito daquela instituição. Tais documentos encontram-se apresentados nos Apêndices B e C e atendem às diretrizes éticas recomendadas por Creswell (2010).

Durante a etapa de coleta de dados, que se estendeu de outubro de 2024 a maio de 2025, foram definidos protocolos específicos para registro e organização das informações, conforme preconizado por Creswell (2010), além da delimitação dos tipos de dados a serem sistematizados.

No decorrer da realização das entrevistas na Universidade de Brasília, identificaram-se documentos relevantes ao estudo, sendo alguns de uso restrito à equipe gestora responsável pela aplicação do DFT e às unidades-piloto envolvidas no processo. Entre esses documentos, destacam-se manuais, relatórios técnicos e estudos aplicados, acessados mediante autorização da Coordenadoria de Provimento e Alocação de Pessoal (CPAP), que disponibilizou as informações por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e da plataforma *OneDrive* institucional.

Além disso, outras fontes complementares foram consultadas, como o Diário Oficial da União (DOU) e o site oficial da Universidade de Brasília. No total, foram identificados 38 documentos relevantes à pesquisa, cuja listagem detalhada e respectivas descrições encontram-se no Apêndice A deste trabalho.

Para sistematizar os documentos utilizados na pesquisa, foi elaborado o Apêndice A – Instrumento da Pesquisa Documental, no qual cada registro foi organizado em categorias previamente definidas: identificação, tipo de documento, data de publicação/edição ou vigência, instituição de origem e finalidade/conteúdo central. Esse procedimento possibilitou não apenas a organização cronológica e temática dos documentos, mas também a codificação sequencial (Doc. 1, Doc. 2, Doc. 3, etc.), assegurando o rastreamento das fontes ao longo da análise. A construção do quadro envolveu a leitura integral dos documentos, a extração das informações mais relevantes e sua posterior categorização de acordo com a pertinência ao objeto de estudo — a implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho nas unidades-piloto da UnB. Essa estratégia metodológica permitiu organizar um conjunto diversificado de fontes (legislação, portarias, pareceres, ofícios, despachos, planos institucionais, relatórios e manuais), garantindo maior clareza e transparência na utilização do material empírico.

3.7 Entrevistas

Um dos principais instrumentos adotados nesta pesquisa foi a entrevista semiestruturada. Segundo Bardin (2010), o roteiro de entrevista com as questões e tópicos possibilita obter respostas relativamente espontâneas dos participantes, permitindo uma descrição mais profunda dos significados que atribuem à situação estudada – neste caso, a análise do processo de implementação do dimensionamento da força de trabalho nas unidades-piloto da Universidade de Brasília. O instrumento utilizado, foi um roteiro de entrevista composto por perguntas direcionadas a cada unidade, elaborado com base nos objetivos da pesquisa e nos temas centrais relacionados ao objeto de estudo, o DFT em uma universidade pública federal.

De acordo com Franco (2012), a entrevista semiestruturada possibilita captar não apenas informações objetivas, mas também os sentidos subjetivos que os respondentes atribuem às situações vivenciadas, o que se revela particularmente relevante em pesquisas qualitativas voltadas

à análise de processos institucionais complexos, como é o caso da aplicação do DFT em uma universidade pública federal.

As entrevistas foram realizadas entre dezembro de 2024 e janeiro de 2025, com participantes estrategicamente selecionados por seu envolvimento direto com o processo de implementação do DFT. O critério de seleção baseou-se na técnica de amostragem intencional, buscando contemplar servidores em posições de liderança e com domínio técnico do modelo.

Na presente pesquisa, foram elaborados dois roteiros distintos, cada qual direcionado a um grupo específico de participantes, conforme suas funções no processo de implementação do DFT. O primeiro roteiro (Apêndice D) foi aplicado aos integrantes das **unidades gestoras** responsáveis pela condução técnica e estratégica do DFT nas unidades-piloto da Universidade de Brasília. As questões buscaram descrever, entre outros pontos: o contexto institucional de adesão ao DFT; a composição e o papel da equipe gestora; a metodologia adotada; as ferramentas utilizadas; os critérios de escolha das unidades-piloto; os resultados obtidos e os principais desafios enfrentados durante a implementação.

O segundo roteiro (Apêndice E) foi desenvolvido para os representantes das **unidades-piloto**, ou seja, aquelas que participaram diretamente da aplicação prática do modelo de dimensionamento. As perguntas visaram identificar a forma como os servidores foram introduzidos ao projeto, as etapas locais de execução, os impactos observados, os fatores facilitadores e dificultadores e as sugestões de aperfeiçoamento do modelo.

Foram realizadas ao todo **sete entrevistas**. As quatro primeiras entrevistas foram conduzidas com os membros da equipe gestora do DFT, incluindo o servidor que ocupava o cargo de Diretor de Provimento e Movimentação na época em que o modelo estava sendo estruturado e implementado. Esses participantes atuaram diretamente na formulação e coordenação do modelo de dimensionamento na UnB. As outras **três entrevistas** foram conduzidas com servidores representantes das **unidades-piloto**, com base no segundo roteiro, e buscaram captar a perspectiva de quem vivenciou a aplicação do DFT em suas rotinas organizacionais. Essas unidades foram selecionadas com base na participação ativa no projeto, e os servidores entrevistados desempenhavam funções estratégicas ou administrativas diretamente ligadas à execução do modelo.

As entrevistas foram realizadas mediante agendamento prévio e com consentimento dos participantes. As sessões ocorreram tanto presencialmente, em salas de reunião da própria universidade, quanto de forma remota, por meio da plataforma *Microsoft Teams*, conforme a preferência de cada entrevistado. Todas foram gravadas com autorização formal dos participantes, em conformidade com os preceitos éticos da pesquisa, devidamente documentados. Ressaltou-se o compromisso com o anonimato e a confidencialidade das respostas, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

Após a realização das entrevistas, os áudios foram transcritos integralmente com o auxílio da ferramenta *TurboScribe*, que utiliza tecnologia de inteligência artificial para conversão de arquivos de áudio e vídeo em texto. Finalizado o processo de transcrição e análise, os arquivos de gravação foram descartados, em respeito às diretrizes éticas estabelecidas por Creswell (2010).

A análise desse material permitiu uma exploração aprofundada da temática, com o propósito de construir uma nova perspectiva interpretativa e contribuir para a produção de conhecimento no campo, evitando a simples reprodução de conteúdo já existente, conforme orientam Lakatos e Marconi (2021).

O uso combinado dos dois roteiros permitiu captar tanto a visão estratégica da gestão quanto a perspectiva operacional das unidades aplicadoras, proporcionando uma análise mais robusta e abrangente do processo de implementação do DFT nas unidades-piloto. A estrutura semiestruturada do instrumento também possibilitou a formulação de perguntas adicionais durante a conversa, a fim de explorar aspectos emergentes relevantes ao objeto do estudo. Importante destacar que, a partir da sétima entrevista, observou-se a ocorrência de saturação teórica dos dados, com recorrência de temas e ausência de novas informações significativas. Esse critério metodológico orientou o encerramento da fase de entrevistas, em consonância com as recomendações de Franco (2012).

Por fim, apresenta-se a Tabela 4, com dados referentes a aplicação das sete entrevistas, que totalizaram seis horas e vinte e sete minutos de áudio, resultando em 120 páginas de transcrição para análise qualitativa. O tempo médio de realização das entrevistas foi de aproximadamente 55 minutos.

Tabela 4 - Entrevistas realizadas na UnB

Participante	Nome	Data da entrevista	Tempo de Gravação	Quantidade de páginas
E1	Não identificado	11/12/2024	01:38:58	35
E2	Não identificado	20/12/2024	01:10:18	18
E3	Não identificado	07/01/2025	00:41:51	10
E4	Não identificado	08/01/2025	00:48:21	11
E5	Não identificado	23/01/2025	01:03:18	22
E6	Não identificado	29/01/2025	00:34:20	14
E7	Não identificado	31/01/2025	00:30:01	10

Fonte: Elaborado pela autora

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa empírica realizada, com foco na análise do processo de implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nas unidades-piloto da Universidade de Brasília (UnB). A análise foi orientada por técnicas científicas de coleta e tratamento de dados, como a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, examinadas por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2010; Franco, 2012; Gatti, 2012), à luz da literatura especializada sobre o tema.

Para fins de organização e coerência interna, o capítulo foi estruturado em quatro subcapítulos. O primeiro descreve o modelo de DFT adotado pela UnB, contextualizando sua gênese institucional. O segundo subcapítulo aborda o processo de implementação do modelo nas unidades-piloto. O terceiro identifica os principais fatores que atuaram como facilitadores e dificultadores durante esse processo. Por fim, o quarto propõe recomendações para o aperfeiçoamento do modelo e sua replicabilidade.

Considerando a natureza aplicada do Mestrado Profissional em Gestão Pública, o capítulo busca não apenas contribuir com a produção técnico-científica, mas também gerar valor organizacional para a UnB. Isso se justifica pelo fato de que a pesquisadora é servidora efetiva da instituição e, atualmente, atua no Decanato de Gestão de Pessoas, unidade responsável pela condução do DFT na universidade.

4.1. Caracterização do Modelo de Dimensionamento da Força de Trabalho adotado pela Universidade de Brasília

A adoção do modelo de dimensionamento da força de trabalho (DFT) na Universidade de Brasília (UnB) insere-se em um processo institucional mais amplo de reorganização da própria estrutura da universidade, fortemente influenciado por um conjunto de políticas públicas federais voltadas à democratização do acesso à educação superior, como a criação de novas universidades e campis, o Programa Universidade para Todos (ProUni), a reestruturação do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e, notadamente, o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Esse último foi formalizado pelo Decreto nº 6.096/2007 (Doc.

5), que estabeleceu diretrizes para ampliar o acesso e a permanência no ensino superior, mediante a reestruturação acadêmica e administrativa das instituições federais. Conforme dispõe o artigo 1º do referido decreto, seu objetivo é “criar condições para ampliação do acesso e permanência na educação superior” (Brasil, 2007), o que gerou impactos diretos sobre a organização da força de trabalho nas universidades. Como afirmado pelo E1, “a primeira etapa foi de expansão das universidades públicas federais, a partir de 2003, e ela ganhou uma projeção mais intensa a partir de 2007 com o REUNI”.

À época, a Universidade de Brasília passou por um amplo processo de regularização de sua força de trabalho, em resposta à atuação de órgãos de controle e do Ministério Público do Trabalho, que identificaram a existência de vínculos precários na instituição. Conforme relatado por E1, esse processo resultou no desligamento de mais de 1.200 trabalhadores, entre terceirizados e estagiários, que ocupavam funções técnico-administrativas de forma irregular: “no desligamento, que foi uma pactuação feita com esses órgãos de controle e com o próprio Ministério Público do Trabalho, foram desligadas mais de 1.200 pessoas”.

Um ponto crítico da reorganização na UnB foi que o acordo feito com o Ministério do Planejamento previu a reposição por concurso público de menos da metade do quantitativo de desligados. E1 aponta que “a pactuação feita com o Ministério do Planejamento, à época, foi de reposição por concurso público de menos da metade desse quantitativo”. Essa reorganização institucional, viabilizada por meio de um termo de ajustamento entre a UnB e os órgãos de fiscalização, tornou ainda mais evidente a necessidade de um modelo que permitisse planejar de forma técnica e transparente a força de trabalho necessária para o funcionamento da universidade, especialmente diante da lacuna criada entre os desligamentos e as reposições. Essa situação reflete a constante pressão por maior eficiência e a busca por resultados mais abrangentes no setor público, que superem a mera redução de custos, exigindo a contínua atualização dos servidores frente às mudanças normativas (Pantoja *et al.*, 2010; Oliveira *et al.*, 2020). Infere-se, portanto, que promoção da expansão das universidades conjuntamente com o cenário de desligamento de vínculos precarizados, acentuaram a demanda por um planejamento da força de trabalho mais técnico e estratégico na UnB.

Ademais, há evidências de deficiências no planejamento da força de trabalho na Administração Pública Federal, as quais foram identificadas em auditorias do Tribunal de Contas

da União (TCU) que apontaram, por exemplo, a insuficiência de critérios para justificar decisões sobre concursos públicos e a pouca utilização do mapeamento de processos como subsídio para o planejamento de pessoal, ressaltando a precariedade dessa prática e a urgência de abordagens mais robustas como o DFT (Doc.12; Doc. 13).

A gênese do modelo de dimensionamento da força de trabalho adotado pela Universidade de Brasília também encontra respaldo em normativos federais que antecedem seu planejamento formal. O Decreto nº 5.825/2006 (Doc. 4) estabeleceu que o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) deve estar vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada Instituição Federal de Ensino (IFE), devendo contemplar expressamente o dimensionamento da força de trabalho. Conforme disposto no art. 5º, “o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE e contemplará, obrigatoriamente, [...] o dimensionamento da força de trabalho necessário ao funcionamento da instituição” (Brasil, 2006). Essa exigência normativa dialoga diretamente com a Lei nº 11.091/2005 (Doc. 2), que ao instituir o PCCTAE, estabeleceu o planejamento e o dimensionamento como instrumentos estruturantes da política de gestão da carreira técnico-administrativa. Destaca E1 que “o decreto de 2006 já apontava a necessidade de planejamento de força de trabalho”, infere-se, portanto, que havia compatibilidade entre a adoção do DFT pela UnB e as diretrizes legais vigentes.

A trajetória dessa diretriz pode ser observada nos próprios Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UnB, um documento de caráter obrigatório para Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas, conforme o Decreto 9.235/2017 (Doc. 8). Ressalta E1 que “a previsão do DFT nos ciclos de PDI da Universidade, como o de 2011 a 2015, era inicialmente mais focada em demandas das unidades e indicadores padrão de rotatividade. Somente nos ciclos posteriores, a partir de 2018 a 2022 e especialmente em 2023 a 2028, é que se verifica uma projeção mais alinhada a um modelo referencial e a um diagnóstico mais amplo.” O registro do aprimoramento dos planos institucionais é evidenciado ao apresentar os planos de cada ciclo.

O PDI 2011-2015 (Doc. 22) incluía a meta de "Qualificar e definir o perfil e o dimensionamento do corpo técnico-administrativo (TA)". Contudo, os indicadores eram focados na qualificação de servidores e na meta de dimensionar o corpo técnico-administrativo em unidades

acadêmicas e administrativas por meio de uma proporção simples ("Número de unidades acadêmicas com TA dimensionado/Total de unidades acadêmicas"), conforme aponta o quadro 6:

Quadro 6 - Objetivo, Indicadores e Metas previstos no PDI 2011-2015

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS 2010 A 2014
Qualificar e definir o perfil e o dimensionamento do corpo técnico-administrativo (TA)	Número de cursos de mestrado profissionalizante criados.	Criação de cursos de mestrado profissionalizante
	IQCT (Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo)	Aumento do percentual da qualificação dos servidores TA.
	Número de unidades acadêmicas com TA dimensionado/Total de unidades acadêmicas	Dimensionar o número de servidores TA de todas as unidades acadêmicas, até dez/2011
	Número de unidades administrativas com TA dimensionado/Total de unidades administrativas	Dimensionar o número de servidores TA de todas as unidades administrativas, até 2014

Fonte: https://planejamento.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=802, adaptado pela autora.

Infere-se do Quadro 6 que, no PDI 2011-2015, o dimensionamento da força de trabalho técnico-administrativa era percebido de forma incipiente, focado principalmente na qualificação e na contagem de unidades dimensionadas. A abordagem era mais voltada à quantificação da qualificação (IQCT) e à simples proporção de unidades que teriam seu corpo técnico-administrativo dimensionado, sem detalhar metodologias ou resultados esperados de eficiência ou adequação da força de trabalho. Esse período reflete uma fase inicial de reconhecimento da necessidade do dimensionamento, mas sem o aprofundamento em critérios técnicos e sistemáticos.

Em seguida, o PDI 2014-2017 (Doc. 23) ampliou os objetivos na área de gestão de pessoas. No que se refere ao DFT, este PDI estabelecia estratégias como "Atualizar periodicamente o quadro da força de trabalho nas unidades acadêmicas e administrativas", "Analizar a demanda de servidores de acordo com a natureza, a complexidade e o volume das atividades desenvolvidas", e "Gerenciar os cadastros de reservas com base no estudo dos indicadores de rotatividade". Embora mais detalhado, ainda mantinha um foco mais descritivo e de gestão de fluxo, conforme ilustra o Quadro 7:

Quadro 7 - Objetivo e Estratégias previstos no PDI 2014-2017

DECANATO DE GESTÃO DE PESSOA (DGP)	
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Dimensionar o quadro de pessoal de acordo com as demandas institucionais	<p>Atualizar periodicamente o quadro da força de trabalho nas unidades acadêmicas e administrativas.</p> <p>Analisar a demanda de servidores de acordo com a natureza, a complexidade e o volume das atividades desenvolvidas.</p> <p>Gerenciar os cadastros de reservas com base no estudo dos indicadores de rotatividade.</p> <p>Identificar demandas de docentes para assegurar o ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa e extensão.</p> <p>Planejar a abertura de processos seletivos simplificados para contratação de professores substitutos/visitantes, com base nas demandas das unidades acadêmicas, alinhadas à divulgação da lista de oferta de disciplinas.</p>

Fonte: https://planejamento.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=802, adaptado pela autora.

Depreende-se da apresentação entre o Quadro 6 (PDI 2011-2015) e o Quadro 7 (PDI 2014-2017) uma transição de uma abordagem meramente quantitativa para um reconhecimento da complexidade das demandas institucionais. Enquanto o PDI 2011-2015 (Doc. 22) focava na meta de "dimensionar o número de servidores" por unidades, sem detalhar como, o PDI 2014-2017 (Doc. 23) introduz estratégias mais elaboradas, como "Analisar a demanda de servidores de acordo com a natureza, a complexidade e o volume das atividades". Isso indica um avanço na compreensão de que o dimensionamento exige mais do que uma simples contagem, incorporando variáveis qualitativas e de processo. No entanto, o foco ainda estava em gerenciar o fluxo de pessoal e a rotatividade, sem metas claras de implementação de um modelo sistemático de DFT.

O PDI 2018-2022 (Doc. 24) marcou uma mudança significativa, introduzindo um "Percentual de elaboração e aprovação de Resolução Normativa Institucional de Dimensionamento" como meta e, posteriormente, um "Percentual de implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho" com metas anuais progressivas, de 5% em 2018 a 100% em 2022. O cálculo para este indicador ("Quantitativo de unidades acadêmicas e Administrativas Dimensionadas/Total das unidades acadêmicas e Administrativas)*100") demonstrava uma abordagem mais quantificável e focada na formalização e aplicação do dimensionamento, conforme exposto no Quadro 8:

Quadro 8 - Objetivo e Indicadores previstos no PDI 2018-2022

DECANATO DE GESTÃO DE PESSOAS (DGP)				
OBJETIVO	INDICADOR	META	CÁLCULO	UNIDADE
Dimensionamento da força de trabalho	Percentual de elaboração e aprovação de Resolução Normativa Institucional de Dimensionamento	2018 (1º tri.): 60% 2018 (2º tri.): 100%	Percentual de elaboração e aprovação do Normativo Institucional de Dimensionamento	DPAM/DCADE
	Percentual de implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho	2018 (2º sem.): 5% 2019: 25% 2020: 50% 2021: 75% 2022: 100%	(Quantitativo de unidades acadêmicas e Administrativas Dimensionadas/Total das unidades acadêmicas e Administrativas)*100	DPAM/DCADE

Fonte: https://planejamento.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=802, adaptado pela autora.

Ao destacar os ciclos de PDI anteriores com o PDI 2018-2022 (Doc. 24), infere-se, que uma mudança estratégica e operacional no tratamento do DFT pela UnB aconteceu. Se nos PDIs anteriores o dimensionamento era um objetivo mais amplo e com estratégias descritivas, no PDI 2018-2022 (Doc. 24) esse se torna um processo formalizado, com metas claras de institucionalização normativa e de implementação em percentuais progressivos. O indicador de "Percentual de implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho" e seu respectivo cálculo demonstram um comprometimento com a aplicação efetiva do modelo, transpondo a fase de diagnósticos e gestão de fluxo para uma agenda de execução e monitoramento mensurável.

Finalmente, o PDI 2023-2028 (Doc. 25) consolida o avanço na compreensão do DFT, apresentando-o como o "Índice de Unidades com Força de Trabalho Dimensionada (IUD)". Sua finalidade é claramente definida como "Avaliar a efetividade do programa de dimensionamento e a alocação adequada dos servidores" e "Identificar possíveis estratégias para a ampliação do dimensionamento nas diversas unidades". A previsão de ciclos de dimensionamento a cada seis meses após a aprovação da Política de Dimensionamento, bem como a inclusão de iniciativas estratégicas como a "Aprovar a Política de Dimensionamento nas instâncias superiores" e "Realizar a capacitação sobre dimensionamento da força de trabalho na UnB", demonstram um amadurecimento e alinhamento do DFT a uma visão estratégica mais abrangente e sistemática, conforme mostra o Quadro 9:

Quadro 9 - Metas e Iniciativas estratégicas previstas no PDI 2023-2028

Aprimorar a gestão de pessoas e promover a qualidade de vida, a integração e o desenvolvimento da comunidade universitária	
DI3.1 Novo 5 Índice de Unidades com Força de Trabalho Dimensionada	
Unidade Responsável	DGP
Finalidade e Utilidade	Avaliar a efetividade do programa de dimensionamento e a alocação adequada dos servidores. Identificar possíveis estratégias para a ampliação do dimensionamento nas diversas unidades acadêmicas e administrativas da Universidade.
ODS Vinculado	ODS 4 - Educação de qualidade ODS 5 - Igualdade de gênero ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico ODS 10 - Redução das desigualdades ODS 16 - Paz, justiça e instituições eficazes
Fórmula	IUD = Nº de unidades dimensionadas/Total de unidades da UnB
Unidade de Medida	Percentual
Parâmetro	Após a aprovação e instituição da Política de Dimensionamento na UnB, estima-se que os ciclos de dimensionamento ocorram a cada 6 meses.
Componentes:	As unidades a serem dimensionadas serão estabelecidas na Política de Dimensionamento.
Base/Fonte de Dados	Base interna do DGP para registro do quantitativo de unidades com dimensionamento não iniciado, em andamento, concluído (software, planilha, outro)
Método de Extração dos dados	Consulta periódica à base interna do DGP (software, planilha, outro) para registro do quantitativo de unidades com dimensionamento não iniciado, em andamento, concluído no ano corrente
Metas	As metas serão estabelecidas após a aprovação da Política de Dimensionamento.
Iniciativas Estratégicas	Aprovar a Política de Dimensionamento nas instâncias superiores; Realizar a capacitação sobre dimensionamento da força de trabalho na UnB, considerando as especificidades das áreas acadêmicas e administrativas.

Fonte: https://planejamento.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=43&Itemid=833, adaptado pela autora.

Depreende-se da análise do PDI 2023-2028 (Doc. 25) em relação aos PDIs anteriores um amadurecimento notável e a consolidação de uma abordagem estratégica e sistemática para o DFT na UnB. O objetivo, que antes era mais focado na qualificação ou na gestão do fluxo, agora se concentra em "Aprimorar a gestão de pessoas e promover a qualidade de vida, a integração e o desenvolvimento da comunidade universitária", posicionando o DFT como uma ferramenta essencial para a gestão estratégica de pessoas. A introdução do "Índice de Unidades com Força de Trabalho Dimensionada (IUD)" com uma finalidade clara de "avaliar a efetividade do programa de dimensionamento e a alocação adequada dos servidores", aliada à previsão de ciclos semestrais e iniciativas de aprovação de uma Política de Dimensionamento e capacitação, reflete um planejamento mais sofisticado e integrado. A vinculação aos Objetivos de Desenvolvimento

Sustentável (ODS) amplia a dimensão do DFT para além da mera alocação de pessoal, conectando-o a metas de desenvolvimento social e institucional mais amplas.

Em suma, a análise entre os apontamentos realizados nos Planos de Desenvolvimento Institucional da UnB evidencia uma trajetória de aprimoramento contínuo na concepção e operacionalização do Dimensionamento da Força de Trabalho. Iniciando com uma abordagem mais descritiva e reativa, focada na qualificação e gestão de fluxo de pessoal nos primeiros ciclos, a universidade avançou para um modelo que incorpora metas quantificáveis de implementação de políticas e, finalmente, para um planejamento estratégico que integra o DFT como um pilar fundamental para a gestão de pessoas, alinhado a objetivos de desenvolvimento institucional mais amplos e sustentáveis. Esse avanço reflete a crescente conscientização da UnB sobre a importância de um planejamento de pessoal técnico e transparente para enfrentar os desafios de sua força de trabalho.

Para complementar a análise textual e as informações detalhadas nos Quadros 6, 7, 8 e 9, a Figura 8 ilustra visualmente a **trajetória** de aprimoramento da abordagem do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da Universidade de Brasília. Como se pode observar, há um evidente avanço e alinhamento do reconhecimento incipiente para a consolidação estratégica do DFT ao longo dos ciclos de planejamento da instituição.

Figura 8 - Trajetória da Abordagem do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da UnB (2011-2028)



Fonte: Elaborado pela autora.

Em consonância com a progressiva formalização e aprofundamento do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) observados nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da Universidade de Brasília, e diante da crescente necessidade de gerir sua força de trabalho de forma técnica e transparente, e em consonância com as diretrizes normativas federais, a Universidade de Brasília iniciou as próprias ações internas com foco no planejamento da força de trabalho, antecipando-se, de certa forma, às orientações mais consolidadas para os órgãos e entidades da administração pública federal sobre o dimensionamento e à formalização dos PDIs mais recentes. Essa tentativa de elaboração autônoma de soluções é evidenciada por E1 que relata que “a universidade tinha feito um movimento de fazer uma proposta própria de dimensionamento”.

Para organizar esse esforço e apoiar as ações internas focadas no dimensionamento da força de trabalho, a UnB deu um passo significativo em 2015, com a criação de uma coordenadoria específica: a Coordenadoria de Planejamento e Alocação de Pessoal (CPAP). Relata E2 que

“quando surgiu essa necessidade de fazer o dimensionamento, criou-se uma coordenação só para tratar disso. E a equipe foi construída pensando nisso”. Conforme exposto por E1, a principal finalidade da CPAP era “avaliar e estudar o quadro de pessoal técnico, especialmente pessoal-técnico”. Para viabilizar a aplicação do DFT na universidade, a importância dessa nova estrutura foi reforçada pela criação de uma vaga de engenharia de produção, conforme relatado por E4, “com isso gerou-se uma vaga de engenharia de produção na Universidade de Brasília, justamente para que esse engenheiro de produção tentasse colocar em prática o dimensionamento da força de trabalho na universidade”.

Essas ações internas se desenvolveram em fases: de 2015 a 2016, a UnB realizou um *benchmarking* em outras universidades e órgãos que já aplicavam o DFT; e de 2016 a 2018, dedicou-se ao estudo das metodologias existentes e à produção de adaptações para a realidade específica da universidade. Essa busca por inovações e abordagens criativas na gestão de pessoal, mesmo que de forma autônoma, alinha-se com a necessidade de modernização que o setor público tem enfrentado, impulsionado pela demanda por eficiência e pela adaptação a novas exigências sociais e tecnológicas (Lacombe; Tonelli, 2001; Oliveira *et al.*, 2020).

Nesse período de iniciativas preliminares, o foco inicial foi compreender o conceito de DFT, estudando modelos já consolidados em outras áreas, como o dimensionamento normativo na área da saúde (Reis *et al.*, 2015; Rocha *et al.*, 2023; Nogueira Filho, 2019). O E4 menciona que “a gente começou pelos dimensionamentos que já são consolidados, que são os da área da saúde que já é bem estabelecido e define um quantitativo exato de profissionais por paciente”. A partir desse entendimento, a busca por um modelo próprio levou à descoberta de uma planilha da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (Costa *et al.*, 2019), que calculava o número de servidores necessários por unidade com base em variáveis locais. E2 detalha que a equipe chegou a construir e customizar fórmulas com base no método da UFRGS, que “utilizava dados como quantidade de docentes, discentes e cursos para chegar ao número de servidores”, adaptando-as à realidade da UnB. No entanto, conforme apontado pelo E4 “a principal dificuldade encontrada foi adaptar os dados e a metodologia da UFRGS para a realidade específica da UnB”.

Segundo E3 “o modo mais comum de alocar servidor era a unidade pedir, justificar no processo, e a CPAP analisar. Mas a CPAP muitas vezes não conhece bem o funcionamento da unidade nem o que ela faz. Então, essa análise acabava dependendo muito das informações que a

própria unidade fornecia. Essa limitação ficava ainda mais evidente em casos de solicitação de reforço de pessoal. Quando era substituição, era mais simples — saiu alguém, entra outro. Mas quando a unidade pedia reforço, era mais difícil saber se realmente precisava, ainda mais com várias outras unidades também pedindo. A ideia era sair desse modelo antigo". O DFT, nesse sentido, surgiu como uma ferramenta para analisar todas as áreas da universidade de forma ampla, permitindo identificar as necessidades reais de servidores, as demandas específicas e a sazonalidade, o que facilitaria a priorização da alocação de recursos humanos e a tomada de decisões mais equilibradas, especialmente quando havia limitações de vagas. Infere-se que a dinâmica de alocação de servidores à época, frequentemente baseada em pedidos e justificativas de unidades sem que a CPAP tivesse pleno conhecimento de seu funcionamento, evidenciava a necessidade de uma abordagem mais técnica e abrangente.

Na prática, existiam três abordagens principais para o dimensionamento interno desenvolvido nesse período: por curso, por departamento e por secretaria unificada (Costa *et.al.*, 2019). O E3 narra que para as "unidades acadêmicas, consideradas mais padronizadas em suas atividades-fim, como as secretarias de graduação e pós-graduação, um cálculo matemático era aplicado. Esse cálculo utilizava variáveis como o número de alunos, o número de professores e o número de cursos, indicando a quantidade de técnicos necessários, um modelo que estava em uso há aproximadamente quatro anos e era atualizado semestralmente. O entrevistado detalha, ainda, que "uma segunda abordagem considerava a estrutura por departamento, resultando em uma necessidade maior de servidores para unidades com mais departamentos, como a Faculdade de Tecnologia (FT). Por fim, "havia, ainda, uma terceira forma de cálculo, considerada ideal, que propunha secretarias unificadas por unidade acadêmica, onde a diferença na quantidade de servidores seria determinada apenas pelo número de alunos, professores e cursos de pós-graduação, resultando em menor variação na alocação."

Essas metodologias de dimensionamento que utilizam variáveis como o número de alunos e professores, e que buscam padronização em atividades operacionais e sistemáticas, refletem a aplicação do dimensionamento "típico", que se baseia na capacidade de mensuração e produção constantes, embora muitas vezes enfrentem o desafio de adaptar-se às especificidades de cada contexto institucional (Almeida *et al.*, 2016; Reis *et al.*, 2015). Nesse sentido, observa-se que, apesar da existência de métodos internos e quantificáveis, a UnB enfrentava o desafio inerente aos modelos de dimensionamento mais padronizados, que limitavam a capacidade de avaliar as

demandas de áreas com atividades atípicas ou de maior complexidade. Tal cenário reforça a necessidade de um modelo mais flexível, capaz de considerar a heterogeneidade das entregas e esforços, independentemente da unidade ou tipo de trabalho.

Apesar dessas iniciativas internas, a dificuldade em consolidar metodologias plenamente aplicáveis e fazer com que essas tentativas pontuais produzissem um modelo de DFT efetivamente implementável na UnB pode ser compreendida no contexto da complexidade da gestão de pessoas no setor público brasileiro, que historicamente tem enfrentado desafios para integrar a inovação e o foco em resultados (Brulon *et al.*, 2012; Dutra, 2016; Moura; Souza, 2016). Os estudos preliminares realizados pela própria Universidade de Brasília (Costa *et al.*, 2019) indicaram que o número de Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) lotados nas Unidades Acadêmicas não estava bem dimensionado, e que, em algumas dessas unidades, o quantitativo de servidores estava aquém do ideal. Especificamente, a aplicação do modelo revelou que cinco das sete Unidades Acadêmicas analisadas possuíam menos servidores do que o previsto pelo cálculo ideal, enquanto as outras duas apresentavam um excesso de pessoal. Essa ausência de dimensionamento de pessoal causava distorções que comprometiam o adequado alcance dos resultados institucionais. Depreende-se que a ausência de uma diretriz institucional mais robusta à época dificultou a consolidação dessas propostas, o que evidencia a importância da articulação entre conhecimento técnico, apoio político e capacidade institucional para viabilizar processos de inovação organizacional.

Nessa perspectiva de busca por modelos mais eficazes e diante da reconhecida capacidade técnica da Universidade de Brasília, um marco fundamental no desenvolvimento do DFT em nível nacional foi a celebração do Termo de Execução Descentralizada (TED nº 17/2017) entre o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG) e a Fundação Universidade de Brasília (FUB/UnB), por intermédio da Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (Finatec). Esse TED, firmado em 21 de novembro de 2017, teve como objeto o desenvolvimento de um método robusto, generalizável e automatizado de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), visando subsidiar as estratégias de gestão de pessoas em toda a administração pública federal (ME, 2023).

Conforme o entrevistado E1 esse Termo de Execução Descentralizada “representou um dos principais marcos para o DFT na Administração Pública Federal, especialmente porque o próprio

Governo Federal havia contratado a UnB para formular o modelo de dimensionamento". A relevância dessa iniciativa foi rapidamente formalizada pela publicação da Portaria MP nº 477/2017 (Doc. 9), logo após a celebração do TED. Essa Portaria estabeleceu critérios e procedimentos para a priorização da implementação do modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho disponibilizado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. O documento detalha que a utilização desse modelo referencial poderia ocorrer tanto por "customização", para unidades com trabalho não tipificado, quanto por "institucionalização", para modelos já customizados.

O ano de 2018 marcou um período de intensa articulação normativa que impulsionou o planejamento e o dimensionamento da força de trabalho na UnB. El observou que "em 2018 ganhou força, pois tivemos vários normativos voltados ao Planejamento da Força de Trabalho que por sua vez, recairia no Dimensionamento da Força de Trabalho". Essa afirmação é corroborada pela edição de importantes instrumentos legais. A Instrução Normativa nº 1/2018 (Doc. 15), por exemplo, estabeleceu orientações para a implementação de Programas de Gestão (PGD) com foco na mensuração da produtividade e resultados, permitindo a dispensa do controle de frequência para servidores participantes. Esse normativo influenciou o planejamento da força de trabalho ao direcionar a gestão para resultados mensuráveis, o que indiretamente impulsiona a necessidade de um dimensionamento baseado em entregas (Li; Chen; Cai, 2007; Freitas *et al.*, 2021), e ao introduzir flexibilidade na jornada, demandando uma nova forma de controle e alocação de pessoal.

A Instrução Normativa nº 2/2018 (Doc. 16), que padronizou o controle eletrônico de frequência para servidores públicos federais, reflete a busca por maior controle e gestão da força de trabalho em atividade. Este tipo de controle pode fornecer uma base de dados mais precisa para análises de dimensionamento, contribuindo para suprir deficiências anteriormente apontadas em análises estatísticas da força de trabalho. O Tribunal de Contas da União (TCU), em 2013 (Doc. 12), revelou que 60% das instituições não realizavam análises estatísticas da força de trabalho, indicando a precariedade dessa prática e a ausência de um planejamento eficaz. Nesse sentido, a obtenção de informações mais precisas sobre a alocação e o tempo de trabalho efetivo é relevante, uma vez que o planejamento da força de trabalho permite que a organização se adapte a mudanças e continue a operar em cenários de incertezas. (Dutra, 2016; Lucena, 2017) Além disso, uma análise

contínua e atualizada dos dados de pessoal é fundamental para que a gestão da força de trabalho esteja alinhada às demandas operacionais e estratégicas. (Freitas *et al.*, 2021)

Em 2019, o Decreto nº 9.739 (Doc. 6) estabeleceu medidas de eficiência organizacional para a administração pública federal, incluindo normas sobre concursos públicos e disposições sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG). Esse decreto impactou o DFT ao reforçar a necessidade de fortalecimento da capacidade institucional e a busca por aumento da eficiência, eficácia e efetividade do gasto público (Pantoja *et al.*, 2010; Dutra, 2016), o que exige um planejamento de pessoal mais estratégico e alinhado aos resultados pretendidos, incluindo a definição de critérios para a autorização de concursos públicos baseados em necessidades reais de reposição de cargos a partir da avaliação de perfis desejáveis da força de trabalho, superando a dependência de vacâncias (TCU, 2015).

Por fim, o Decreto nº 9.991/2019 (Doc. 7), instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), com o objetivo de promover o desenvolvimento de servidores nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos. A PNDP, com seu foco no diagnóstico de desenvolvimento de pessoal a partir das competências, intrínseco ao DFT (Rocha *et al.*, 2023; Dantas, 2014; Almeida, 2016), demonstra um alinhamento estratégico com as demandas de dimensionamento, influenciando o planejamento ao exigir que as ações de desenvolvimento estejam alinhadas à estratégia do órgão e às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras (Dutra, 2016; Lucena, 2017; Lacombe, 2020).

Nesse quadro de crescente regulamentação e busca por um modelo nacional, a UnB continuou seu processo de estudo e adaptação. Em 2019, a universidade buscava um método para seu dimensionamento e se deparou com os livros da ENAP, produzidos pelo professor André Serrano e Pedro Paulo, da Universidade, e a equipe de pesquisa do Grupo Projectum, equipe responsável pela formulação do modelo. Esse grupo é formado por estudantes, pesquisadores e professores da própria universidade, sob a coordenação dos professores André Serrano e Pedro Menezes, reunindo uma equipe multidisciplinar com expertise em engenharia de produção, economia e gestão de pessoas. A atuação integrada do grupo tem se destacado pela elaboração de soluções estratégicas voltadas para desafios complexos da administração pública (GProjectum, [2025]). E2 relata que “a CPAP iniciou o estudo desse método, embora estivesse paralelamente explorando outras abordagens”. Essa parceria entre o Ministério da Gestão e da Inovação em

Serviços Públicos (MGI) e a ENAP para o desenvolvimento de ações de capacitação em DFT ressalta a importância desses materiais e a credibilidade de seus autores.

A atuação da ENAP como centro de treinamento e desenvolvimento de competências no serviço público, com oferta de cursos abrangendo diversas esferas e estados brasileiros, demonstra seu papel consolidado na prospecção, promoção e difusão de conhecimento para o desenvolvimento de pessoas no setor público, inclusive com foco em gestão por competências e modelos como o DFT (MGI, s.d.). Esse fomento ao desenvolvimento de pesquisa e inovação, por meio de parcerias com instituições como a UnB, alinha-se à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que visa promover o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias à excelência na atuação dos órgãos federais.

A equipe da UnB começou a aplicar o método descrito nos livros da ENAP, desenvolvendo planilhas em Excel e simulando as fórmulas para replicar os resultados, já que não possuíam acesso direto ao Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) na época. E2 relata que “negociações com a Gestão Superior e a Reitoria viabilizaram a aplicação de um piloto do DFT com essas planilhas, adaptando o método de Serrano e Menezes para as necessidades da universidade”. E2 descreve, ainda, que “a partir desse esforço, conseguiu-se contato direto com os professores André Serrano e Pedro Menezes, que concederam acesso a uma versão protótipo do sistema.” Essa iniciativa permitiu à UnB, que havia realizado o treinamento, informar ao Ministério da Economia sua capacidade de utilizar a ferramenta. Essa aproximação entre o DGP e o Grupo Projectum envolveu reuniões técnicas, apresentações do sistema SISDIP e discussões conceituais sobre a aplicabilidade do modelo à realidade da UnB. Nesse contexto, foi criado, por meio do Ato do Decanato de Gestão de Pessoas nº 0778/2022 (Doc. 21), o Comitê de Dimensionamento da Universidade de Brasília, com o objetivo de aplicar o método desenvolvido pelo Grupo Projectum aliado ao método qualitativo da Coordenadoria de Planejamento e Alocação de Pessoal, analisar os resultados nas unidades-piloto, propor sua aplicação a toda a instituição e aperfeiçoar continuamente o processo de dimensionamento.

Paralelamente, o Fórum de Gestores de Pessoas das Universidades Federais do Brasil (FORGEP) também teve a iniciativa de testar o Sisdip. E2 relata que “a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), reconhecida como referência na administração universitária, foi uma das instituições convidadas pelo Ministério da Economia para testar a aplicabilidade do DFT

nas universidades". Para a UnB, o sistema e método do DFT se mostraram o mais viável dentre as opções estudadas, principalmente por permitir a comparação entre unidades acadêmicas e administrativas, conforme apontado por E2 "esse método do DFT permite comparar 'alhos com bugalhos', porque a gente fala que você vai tratar tudo como entrega. Não importa se eu estou produzindo um processo numa unidade administrativa ou se eu estou preparando uma amostra num laboratório. De qualquer jeito, a gente está tratando de uma entrega". E2 reforça que isso permite uma comparação equitativa entre diferentes tipos de trabalho, algo que os métodos anteriormente testados pela UnB não conseguiam.

Toda essa jornada culminou na publicação da Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 (Doc. 10), que estabeleceu orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos para o dimensionamento da força de trabalho. Esta portaria, em seu Art. 1º, define que o documento visa a "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)", consolidando o que a UnB e outras universidades vinham experimentando.

A relevância da Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 (Doc. 10) reside na sua capacidade de padronizar a utilização do Sisdip e uniformizar os procedimentos de DFT, reforçando o papel do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) em definir e apoiar a institucionalização e replicação do modelo referencial em toda a Administração Pública Federal, o que contribui para o aprimoramento da gestão de pessoas e a melhoria dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2022). O resultado desse modelo referencial contratado pelo governo federal, e que foi coconstruído com a participação da UnB, torna-se, assim, a base da política de DFT para toda a Administração Pública Federal.

Apesar do modelo referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) desenvolvido em nível federal abranger tanto servidores técnico-administrativos quanto docentes, sua aplicação na Universidade de Brasília (UnB) foi decidida, inicialmente, apenas para o corpo técnico-administrativo. Conforme E1, "a tomada de decisão apenas para os técnicos, isso é importante apontar. Então todo esse contexto que eu estou trazendo é para a Força de Trabalho técnica. Contudo, o modelo referencial feito por eles abrange também e os docentes como uma atividade não típica". Destaca-se que essa delimitação específica para os técnicos na UnB se deve,

em parte, a características regimentais e estatutárias da universidade. E1 explica que "na UnB essa avaliação para docentes ainda ocorre no âmbito do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe). Então teria que ser uma pauta junto ao conselho superior da Universidade para a formulação dessa política".

Além dos aspectos regimentais, a distinção se justifica pela própria natureza do trabalho. E2 destaca a "característica muito própria das universidades, dos docentes serem os gestores e os técnicos trabalharem nas entregas. Importante dizer também que a gente aplicou o DFT só para o técnico, não para docente". O entrevistado elucida que o DFT possui duas possibilidades de aplicação, que correspondem aos conceitos de dimensionamento típico e atípico. O método típico, aplicável aos técnicos de todas as universidades, baseia-se na capacidade de mensuração e produção constantes, ideal para atividades operacionais e sistemáticas. Em contraste, o método atípico, que poderia ser teoricamente aplicado aos docentes, é utilizado em áreas onde a produtividade não pode ser mensurada de forma direta através de entregas padronizadas (Serrano *et al.*, 2018; Almeida *et al.*, 2018.)

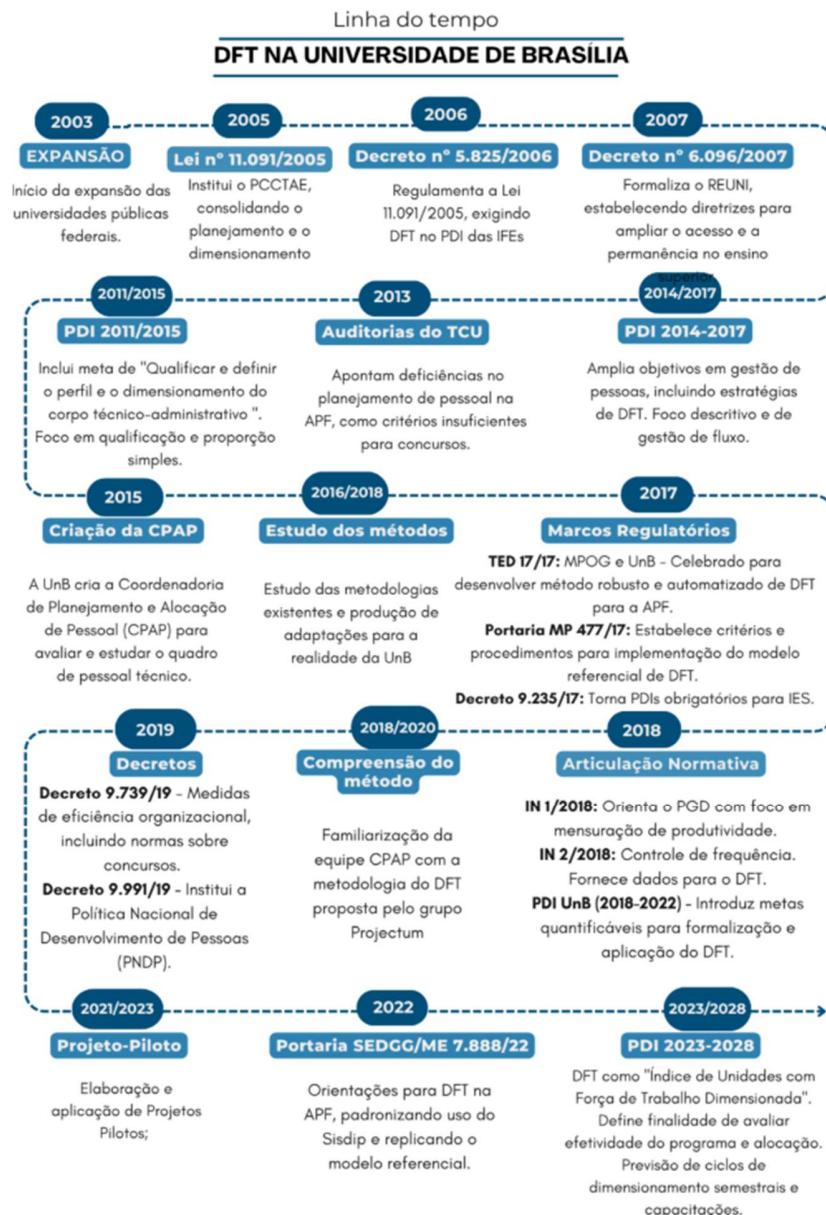
Afirma E2 que o método atípico "ainda não é tão robusto. A gente ainda não sabe, por exemplo, como contabilizar entregas de docente. O que que é entrega de docente? É aula? É preparação de disciplina? É apresentação de artigo?". A dificuldade se aprofunda na diferença entre as progressões de carreira, onde "o que é exigido para o docente progredir e o que é exigido para o técnico progredir são totalmente diferentes, porque para o docente, a produtividade dele é medida de uma forma muito específica, eu diria que ela é muito subjetiva, é algo que não é tão palpável. É uma produção de conhecimento". Por essa razão, "nenhuma universidade está aplicando isso para docente ainda. Não dá para aplicar. Eu acho que o método, teoricamente teria que ser mais bem formulado para captar essa subjetividade do esforço do docente, que ainda não capta". Essa necessidade de considerar perfis profissionais e competências específicas para cada função é um desafio, mas essencial para otimizar a eficiência e a qualidade dos serviços.

Diante dessa complexidade, a aplicação do DFT na UnB para docentes restringe-se àqueles que ocupam posições de gestão e realizam atividades de caráter técnico, com entregas palpáveis. E2 esclarece que, se o gestor docente "está ali envolvido nas atividades e aquilo dá para ser refletido numa entrega, se ele for docente ou não, ele entra no cômputo do cálculo. E ele vai entrar lá e vai preencher aquilo". Infere-se que essa distinção ressalta a necessidade de metodologias de

dimensionamento que possam abarcar a diversidade e a natureza específica das atividades, sejam elas de caráter técnico ou de gestão com entregas mensuráveis.

Depreende-se que a trajetória do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na Universidade de Brasília (UnB) e na Administração Pública Federal é marcada por um avanço contínuo, impulsionado por políticas públicas, necessidades institucionais e o aprimoramento de metodologias. A linha do tempo a seguir (Figura 9) detalha os principais marcos e eventos, desde as primeiras diretrizes legais e processos de expansão universitária, passando pelas ações internas da UnB em busca de um modelo eficaz, até a consolidação de um referencial nacional para a gestão da força de trabalho no setor público.

Figura 9 - Linha do tempo – Trajetória do Dimensionamento da força de trabalho na Universidade de Brasília



Fonte: elaborada pela autora

A partir da representação da trajetória da UnB na Figura 9, infere-se que o Dimensionamento da Força de Trabalho nessa universidade ocorreu em um processo dinâmico de aprimoramento contínuo e crescente formalização, que transita de iniciativas internas e reativas para uma abordagem mais sistemica e estrategicamente alinhada. Inicialmente, a UnB demonstrou

proatividade ao buscar soluções de dimensionamento em resposta a demandas emergentes e pressões de órgãos de controle, mesmo com metodologias preliminares e limitações na sua aplicação. Essa fase inicial, marcada pela criação de estruturas como a CPAP e pelo estudo de modelos de outras instituições, reflete o esforço da universidade em se adaptar à necessidade de uma gestão de pessoal mais técnica. Contudo, a dificuldade em consolidar essas metodologias evidencia os desafios inerentes à complexidade da gestão pública brasileira em integrar inovação e foco em resultados. A partir de 2017, um marco significativo foi a parceria com o governo federal para a coconstrução de um modelo referencial nacional, o SISDIP, acompanhada por uma série de normativos federais. Essa colaboração elevou o papel da UnB de mera executora a protagonista no desenvolvimento de uma ferramenta adaptável à diversidade das atividades universitárias e administrativas. A progressão nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da UnB espelha essa trajetória, avançando de metas amplas e focadas em qualificação e gestão de fluxo para indicadores mais precisos de implementação e, finalmente, para uma visão integrada do DFT como pilar da gestão estratégica de pessoas, alinhada a objetivos de desenvolvimento mais amplos. Em síntese, a experiência da UnB no Dimensionamento da Força de Trabalho ilustra a complexa, mas necessária, transição de práticas fragmentadas para um modelo integrado e técnico, impulsionada tanto por demandas internas quanto por diretrizes nacionais, culminando na consolidação de uma ferramenta essencial para a otimização da força de trabalho no serviço público federal.

4.2. Processo de Desenvolvimento do DFT nas Unidades-Piloto da UnB

O desenvolvimento do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nas unidades-piloto da Universidade de Brasília (UnB) representou a etapa crucial de transição entre o plano estratégico concebido pelo Decanato de Gestão de Pessoas e a sua aplicação prática em contextos institucionais concretos. Essa fase marcou a passagem de uma concepção normativa e metodológica — estruturada a partir das diretrizes nacionais e dos referenciais técnicos desenvolvidos pelo Grupo Projectum e pela Coordenadoria de Planejamento e Alocação de Pessoal (CPAP) — para um processo de experimentação real, capaz de evidenciar as potencialidades e os limites da metodologia diante da complexidade organizacional da universidade. Assim, o projeto-piloto constituiu um campo de testes que possibilitou identificar ajustes necessários, validar instrumentos de coleta e consolidar aprendizados para a futura expansão do modelo a toda a instituição.

Nesse sentido, a implementação em unidades-piloto assumiu um caráter estratégico, tanto para assegurar legitimidade interna quanto para subsidiar uma decisão institucional de maior alcance, que deveria passar pelo Conselho de Administração (CAD). Ao mesmo tempo, possibilitou compreender como fatores contextuais — como estrutura organizacional, cultura institucional, perfis de servidores e níveis de engajamento — influenciam diretamente o modo como o DFT é recebido e aplicado. A experiência acumulada nesse processo inicial não apenas ofereceu insumos para uma decisão colegiada mais robusta, mas também reforçou o papel do DFT como inovação organizacional dependente da articulação entre alta gestão, gestores locais e servidores de base. Os tópicos a seguir detalham como se constituiu a equipe responsável, quais critérios nortearam a escolha das unidades-piloto e de que maneira ocorreu a implementação prática do modelo na UnB.

4.2.1 Constituição da equipe e primeiros movimentos institucionais

O início do processo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na Universidade de Brasília (UnB) ocorreu em 2022, com a criação do Comitê de Dimensionamento por meio do Ato do Decanato de Gestão de Pessoas nº 0778/2022 (Doc. 21). Esse colegiado foi instituído com o objetivo de aplicar o método desenvolvido pelo Grupo Projectum, aliado ao método qualitativo da Coordenadoria de Planejamento e Alocação de Pessoal, em unidades-piloto previamente definidas, analisar os resultados obtidos e propor sua aplicação para toda a instituição. A criação do comitê atendeu a uma diretriz da administração superior que orientou a aplicação experimental do modelo referencial proposto pelo Governo Federal. Conforme relatado por E1, “houve uma diretriz da administração superior da UnB, a reitoria, que estabeleceu que fizéssemos a aplicação do modelo referencial a partir de uma avaliação e de aplicação do sistema”. A proposta consistia em aplicar a metodologia inicialmente em unidades-piloto, com o objetivo de gerar evidências que subsidiassem uma futura decisão institucional: “essa aplicação seria realizada a priori em unidades-piloto, para dar subsídios a uma tomada de decisão posterior, que aquele seria o modelo referencial para toda a universidade”. Ainda segundo o entrevistado, “eu diria que foi uma pré-implantação, talvez uma etapa anterior à implementação para toda a UnB”. É importante destacar que essa diretriz inicial da UnB, partindo da reitoria, alinha-se com uma das estratégias e boas práticas fundamentais para a disseminação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) em órgãos públicos, sendo a

implementação do DFT considerada uma inovação organizacional que requer o envolvimento de todos os atores institucionais para o seu sucesso (Nogueira Filho, 2019).

A cultura decisória colegiada da UnB, que exige a apreciação de qualquer normatização estruturante pelo Conselho de Administração (CAD) para matérias administrativas e de gestão de pessoas, conforme seu Estatuto e Regimento Geral (Doc. 20), influenciou a estratégia de implementação inicial do DFT. Para fundamentar uma futura decisão institucional, a UnB optou por realizar um projeto piloto, visando produzir evidências concretas antes de submeter a proposta ao Conselho. Conforme esclarecido por E1, essa abordagem foi adotada porque "as nossas decisões são sempre colegiadas. Então, para ter uma normatização, ela teria que ser a nível CAD; a decisão foi de reunir os elementos, a partir da aplicação nas unidades-piloto, e aí, sim, fazer um relatório situacional para o CAD, porque aí dá maior robustez e sustentação a essa decisão".

A decisão da UnB de conduzir um projeto piloto para coletar evidências antes da aplicação plena do DFT em toda a Universidade reflete a busca por uma estruturação estratégica clara e o envolvimento de atores institucionais, o que Nogueira Filho (2019) aponta como fatores facilitadores no processo de inovação organizacional no setor público. Essa abordagem, ao gerar dados concretos e proporcionar maior robustez à decisão do Conselho de Administração, demonstra um alinhamento com a necessidade de se ter um planejamento tecnicamente fundamentado e que considere as especificidades do contexto organizacional, conforme também destacado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em suas auditorias (Doc. 12; Doc. 13), que revelaram a precariedade de um planejamento eficaz na Administração Pública Federal.

A coordenação do projeto-piloto ficou a cargo da CPAP (Coordenação de Planejamento da Administração de Pessoal), criada com o objetivo de estruturar o planejamento de pessoal na UnB. Conforme afirmado por E1, "em termos de condução, era a CPAP que conduzia esse processo de dimensionamento". E1 afirma que a equipe era "composta por engenheiros de produção, psicólogos organizacionais, administradores e assistentes em administração", combinando perfis técnicos voltados à análise de dados e à compreensão organizacional. E2 destacou que a busca por engenheiros de produção teve início ainda em 2015, após visitas técnicas a outras instituições federais de ensino: "a gente fez alguns benchmarkings com outras universidades [...], e viu que todo mundo que tratava desse assunto era engenheiro de produção". À época, não havia nenhum engenheiro de produção atuando na área de gestão de pessoas da UnB, o que levou à contratação

do primeiro profissional com esse perfil para compor a equipe. A importância dessa função é corroborada por E3, que afirma: “o engenheiro de produção é o cargo ideal para trabalhar com essa demanda [...]; está à frente do processo para pensar na metodologia, fazer um cronograma, fazer mudanças na metodologia. [...] Lá na CPAP foi assim”. A fala evidencia o reconhecimento técnico desse perfil como central no desenho e condução metodológica do DFT, embora sua presença não seja uma exigência normativa.

Além dos engenheiros de produção, outras formações também foram estrategicamente incorporadas à equipe responsável pela condução do DFT na UnB, evidenciando uma abordagem baseada em competências complementares e a necessidade de diversos perfis para lidar com a complexidade dos processos institucionais. E2 explicou sua inserção no grupo a partir das competências analíticas oriundas de sua formação em ciência política: “Eu sou assistente em administração, mas eu sou mestre em ciência política, e trabalhei em instituto de pesquisa, com um volume muito grande de dados”. Essa escolha ilustra a valorização de perfis capazes de interpretar grandes volumes de informação e traduzi-los em insumos para tomada de decisão, aspecto central na etapa de análise do DFT. O cargo de psicólogo organizacional, por exemplo, foi considerado essencial para apoiar o desenvolvimento metodológico e compreender as práticas internas, dada sua capacidade de lidar com a estrutura de cargos e os processos organizacionais.

Ilustrou E2 essa complementariedade ao explicar que a equipe buscava integrar habilidades de análise, atendimento, escuta organizacional e compreensão sistêmica, com assistentes em administração voltados para o atendimento e a pesquisa, em conjunto com as psicólogas. Paralelamente, o administrador foi identificado como um perfil estratégico para a sistematização do processo metodológico, capaz de “desenhar o processo de aplicação do dimensionamento na universidade”, conforme E2. Essa habilidade de estruturação e organização dos fluxos operacionais foi um diferencial na aplicação prática do modelo referencial. Tal composição de equipe reflete a importância de prever não apenas a quantidade, mas também a qualidade das pessoas necessárias, buscando indivíduos com os conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos para o desempenho eficaz das funções públicas (Rocha *et al.*, 2023; Almeida, 2016; Dantas, 2014; Dutra, 2016; Lucena, 2017). A inclusão de profissionais com essa capacidade analítica reforça o papel estratégico dos recursos humanos na alocação de pessoal e na identificação de necessidades de capacitação para a melhoria contínua do serviço, um fator crucial para a implementação bem-sucedida de inovações organizacionais como o DFT (Marques, 2015). Depreende-se que essa

abordagem se alinha à premissa de que o DFT deve considerar a identificação e a análise das competências profissionais para garantir que os servidores possuam os perfis adequados às suas funções, otimizando a eficiência e qualidade dos serviços prestados. A adoção de um modelo baseado em competências, evidenciada pela cuidadosa seleção de perfis para a equipe do DFT, pode aprimorar significativamente a alocação estratégica de pessoal e contribuir para a eficiência institucional.

Essa composição multidisciplinar da equipe da UnB, com diferentes perfis e especializações, alinha-se diretamente com a necessidade de que os "servidores atuem como pontos focais e possuem a incumbência de replicar o método do DFT nas unidades organizacionais dos seus órgãos ou entidades" (Doc. 17). O manual de "Perfil Profissional" do MGI (Doc. 18) reforça que o foco na construção do perfil deve ser nas "competências", que envolvam a "capacidade de agir aplicando os conhecimentos, habilidades e atitudes". Assim, a UnB, ao buscar profissionais com habilidades diversas – como a lógica de produção dos engenheiros, a capacidade de análise de dados e tomada de decisão dos cientistas políticos, a compreensão organizacional dos psicólogos e a sistematização dos administradores – demonstra uma abordagem estratégica para garantir que os pontos focais estivessem aptos não só a aplicar a metodologia, mas também a replicar esse conhecimento dentro da instituição.

No que se refere à execução das atividades, E3 ressalta que ela era realizada de forma colaborativa por diferentes perfis da equipe: "a execução se trata de você conhecer as unidades, coletar dados, colocar esses dados no sistema. Então, a execução pode ser feita por quaisquer cargos administrativos". Essa distribuição de tarefas evidencia que, embora a condução técnica exigisse especialização, as etapas operacionais do DFT puderam ser compartilhadas por servidores de diferentes formações, desde que capacitados e integrados à lógica da metodologia. Na UnB, a primeira capacitação formal ocorreu junto à ENAP, quando membros da CPAP participaram de módulos voltados especificamente ao dimensionamento. E3 confirma que o método atual conta com diversos recursos formativos: "foram feitos vários encontros, tem livro, tem curso da ENAP [...] tanto na parte de executar o método, como numa parte mais gerencial, que é muito importante". Essa estrutura de formação dialoga com os fundamentos da Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 (Doc.10), que estabelece a necessidade de qualificação dos servidores para a correta aplicação do modelo referencial nas instituições públicas. Além disso, a conformidade com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019 (Doc. 7), que visa

promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à excelência na atuação dos órgãos, é reforçada pela utilização desses recursos, como o curso autoinstrucional ofertado pela ENAP em parceria com o MGI, bem como a disponibilidade de manuais e livros na página eletrônica do DFT, demonstrando a adesão da UnB às ferramentas de formação oficialmente promovidas pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

A fala do E2 também chama atenção para a lacuna de cargos formalmente designados à função de traduzir informação em ação, um perfil que, segundo ele, "não existe na universidade". Sua atuação enquanto cientista político supria essa demanda, pois, como explica, "a gente aprende muito a transformar informação em decisão. [...] como é que eu vou resolver o problema dessa unidade a partir dessa informação que eu tenho?". Nesse sentido, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) demanda mais do que coleta e análise de dados — exige também a mediação entre os dados produzidos e as decisões institucionais que deles devem derivar. Informações geradas pelo planejamento da força de trabalho são essenciais para garantir que o dimensionamento da equipe seja aplicado corretamente, permitindo que as decisões sobre alocação de pessoal sejam mais precisas e estratégicas (Cunha *et al.*, 2018). Essa necessidade de profissionais capazes de transformar informações em subsídios concretos para a gestão alinha-se diretamente ao que Dutra (2016) destaca sobre a importância de prever também a qualidade das pessoas necessárias para o serviço, assegurando que o quadro de pessoal seja composto por indivíduos que possuam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes para o desempenho eficaz das funções públicas. A ausência de cargos dedicados a essa função, evidenciada pela experiência de E2, pode ser compreendida como um reflexo das deficiências significativas no planejamento da força de trabalho na Administração Pública Federal, onde a utilização de análises técnicas para necessidades futuras de pessoal ainda é precária, conforme apontado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em seus levantamentos (Doc. 12; Doc. 13).

Diante da alta carga operacional do processo, E2 apontou a importância da atuação de estagiários nas etapas mais procedimentais, como inserção de dados no sistema, criação de unidades e vinculação de entregas. Para ele, estudantes das áreas de engenharia, administração ou produção podem contribuir de maneira significativa, especialmente por estarem em formação compatível com as demandas da metodologia. No entanto, reconhece-se que, para alcançar a totalidade das unidades da universidade dimensionadas, seria necessário um número elevado de pessoas com esse perfil: "eu acho que umas 15 pessoas, no mínimo, fazendo só isso, com essas

características". Como solução mais viável, defendeu-se a estratégia de descentralizar a aplicação do DFT, atribuindo às próprias unidades a responsabilidade de coletar e inserir seus dados, enquanto a análise permaneceria centralizada na equipe gestora: "como eles não vão ter que analisar esses dados, eles vão, basicamente, produzir os dados sobre eles e colocar no sistema". Essa perspectiva de qualificação e aperfeiçoamento contínuo dos servidores está em consonância com as diretrizes da Lei nº 11.091/2005 (Doc. 2), que estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e prevê o "desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais" e a "garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral".

O percurso inicial de implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na UnB, detalhado na constituição da equipe e nos primeiros movimentos institucionais, demonstra a iniciativa e a abordagem multidisciplinar adotados pela universidade. A clareza na diretriz da alta gestão e a cuidadosa formação de capacidades internas foram passos fundamentais para a validação experimental do modelo. Contudo, a efetividade dessa etapa exploratória dependia também da seleção criteriosa dos ambientes onde o DFT seria testado. A próxima seção aprofundará a discussão sobre como a UnB procedeu à escolha das unidades-piloto, detalhando os critérios que nortearam essa decisão estratégica para a fase de pré-implementação do modelo.

4.2.2 Escolha das unidades-piloto

A seleção das unidades-piloto representou uma fase crucial para a implementação do projeto, marcando o início da avaliação prática de sua aplicabilidade. Conforme explicitado por E1, a decisão de aderir ao projeto foi seguida pela necessidade de "avaliar a iniciativa em quatro unidades com perfis distintos". Essa definição não foi aleatória, uma vez que o Ato do Decanato de Gestão de Pessoas nº 0778/2022 (Doc. 21) já estabelecia previamente, por escolha da Reitoria, as quatro unidades-piloto — Faculdade de Ciências da Informação, Faculdade de Ceilândia, Decanato de Planejamento e Orçamento e Auditoria Interna — como campo inicial de aplicação do método. Essa abordagem visava garantir uma análise abrangente e a identificação de desafios e particularidades em diferentes contextos organizacionais, corroborando a ideia de que o processo

de DFT não pode ser aplicado da mesma forma para todos os contextos pois cada unidade possui particularidades que exigem ajustes (Almeida *et al.*, 2018).

Nesse sentido, E1 detalha que as unidades eleitas inicialmente foram a Auditoria (AUD), o Decanato de Planejamento e Orçamento (DPO), a Faculdade de Ciências da Informação (FCI) e a Faculdade de Ceilândia (FCE). No entanto, a escolha de uma quarta unidade, a FCE, apresentou um desafio adicional. E2 esclarece que, embora a reitora tivesse determinado a inclusão da FCE, a equipe optou por adiar sua implementação. A justificativa para essa decisão reside na complexidade inerente à FCE, que envolvia a realidade de técnicos de laboratório e as especificidades de um campus. A compreensão de que a FCE reunia características de unidade acadêmica e administrativa levou à estratégia de priorizar a implantação no DPO e na FCI, visando um aprendizado inicial nesses contextos para, posteriormente, aplicar esse conhecimento em um cenário mais intrincado como o da Faculdade de Ceilândia.

A seleção dessas unidades-piloto foi uma iniciativa estratégica da alta administração da universidade (Doc. 21). E3 corrobora que "A alta administração da universidade, escolheu quatro áreas para a gente fazer os pilotos, duas acadêmicas e duas administrativas", o que se mostrou "bem interessante, porque foi bem representativo de como seria a implementação em toda a universidade". Essa diversidade de perfis, com a inclusão de unidades menores e mais comprometidas, como as mencionadas por E3 – "unidades menores com maior comprometimento, que foram bem mais fáceis de implementar e a gente conseguiu ter um resultado muito legal" –, permitiu um aprendizado valioso sobre a adaptação do processo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) a diferentes realidades institucionais. Essa abordagem modular, começando por unidades com maior engajamento, reflete a importância de testar e ajustar a metodologia em contextos controlados antes de uma expansão maior, buscando a otimização dos recursos humanos disponíveis, conforme destacado por Kawahara (2019) sobre a essencialidade do mapeamento de processos para o planejamento eficaz da força de trabalho.

E3 ressalta que o "resultado muito legal" da implementação significou "entregas muito bem definidas" e a obtenção de "muitos dados, informações" que, ao serem inseridos no sistema, "o sistema calcula automaticamente". Isso enfatiza a importância da coleta de dados de qualidade para o sucesso do DFT, pois, como afirma E3, "se a gente faz a nossa parte de coleta bem, a gente tem um resultado muito bom". Esse "resultado muito bom" é visualizado em um painel no SISDIP,

onde as informações são consideradas "confiáveis", "relevantes" e "verdadeiras", fornecendo "vários" números importantes. Tal capacidade de gerar dados confiáveis e de transformá-los em informações úteis para a gestão da força de trabalho é importante, uma vez que o planejamento da força de trabalho, essencial para a alocação das pessoas necessárias, exige a identificação e análise das necessidades organizacionais, processo que depende intrinsecamente de dados e informações de qualidade (Dutra, 2016; Lucena, 2017). A automação e a confiabilidade dos dados do SISDIP, portanto, representam um avanço significativo para subsidiar decisões mais precisas e estratégicas sobre a alocação de pessoal e o cumprimento dos objetivos organizacionais.

E1 aprofunda essa perspectiva, destacando que o modelo de DFT, aplicado com a alimentação de informações no SISDIP, oferece um "dashboard, um panorama de toda a unidade em termos de dimensionamento". Essa ferramenta permite que a unidade "comece a fazer um exercício de se conhecer, de ver a sua importância dentro daquilo que ela entrega", proporcionando um "detalhamento para planejamento". Os gestores, assim, ganham a capacidade de "compreender, por exemplo, os índices de rotatividade, absenteísmo, seja negativo ou positivo", o que lhes permite tomar decisões informadas, como "liberar um servidor para fazer um mestrado" ou gerenciar absenteísmos de natureza negativa. Esse panorama e dashboard são "fundamentais para dar maior sustentação na tomada de decisão interna". Essa capacidade de analisar a força de trabalho e tomar decisões estratégicas contribui para eficiência operacional, especialmente em ambientes onde a demanda de trabalho pode ser volátil e a alocação de recursos humanos precisa ser precisa e adaptada às necessidades reais da organização (Kawahara, 2019).

Além disso, E1 estabelece uma vinculação direta do DFT ao processo decisório formal da universidade, citando o "regimento geral e estatuto" (Doc. 20), que atribui ao diretor da unidade a "prerrogativa executiva de fazer gestão da força de trabalho". O DFT, ao fornecer subsídios na tomada de decisão interna, complementa essa prerrogativa, dando aos gestores "mecanismo para movimentar servidores" e uma "compreensão da força de trabalho que ele tem", o que lhes permite "redimensionar internamente atendendo às demandas pontuais" e ir "para além da avaliação das entregas da unidade". Essa descentralização da capacidade de decisão, amparada por dados do DFT, permite que a organização se adapte a mudanças e continue a operar mesmo em um contexto de incertezas, como ressaltam Lucena (2017) e Dutra (2016) sobre o planejamento da força de trabalho.

O exemplo do DPO ilustra essa aplicação minuciosa: para cada diretoria, realiza-se um "dimensionamento interno", e o "dimensionamento do decanato é a combinação desses dimensionamentos de cada área", possibilitando uma compreensão detalhada de cada setor e sua funcionalidade em relação às diretrizes da unidade. Essa "metodologia é de detalhamento mesmo", exigindo que se conheça "todas as caixinhas daquela unidade" para dimensioná-las, combinando "dimensionamentos internos" para formar a visão da unidade macro. Infere-se, portanto, que o gestor terá uma visão da sua unidade como um todo e da realidade específica de cada diretoria, o que possibilita uma alocação de pessoal mais precisa e estratégica, garantindo que as competências dos servidores estejam alinhadas às demandas específicas de cada área, e que o número de profissionais seja adequado para as entregas exigidas.

4.2.3 Implementação

A implementação do projeto-piloto de Dimensionamento da Força de Trabalho seguiu um roteiro metodológico estruturado, conforme detalhado por E2. O processo inicia-se com uma reunião inicial com o gestor da unidade, seguida por um encontro de "kick-off" com toda a equipe, que representa a primeira reunião do projeto, onde todos os envolvidos se alinham em relação aos objetivos, expectativas e responsabilidades. Nesses momentos, a intenção é explicar o dimensionamento, seus objetivos e "quebrar a desconfiança", promovendo o engajamento e a compreensão coletiva da iniciativa. É nessa fase que se introduz o conceito de "entrega", que é o representante quantificável da atividade executada (Doc. 10), convidando a unidade a identificar suas atividades no banco de dados do sistema SISDIP ou a "desenhar as entregas dela" caso não existam. A participação ativa de quem realiza as entregas é crucial, pois "é impossível que um órgão gestor faça esse desenho, essa identificação das entregas, porque tem que ser feito por quem realiza as entregas". Essa etapa de identificação e mapeamento de entregas é fundamental para a compreensão das necessidades e processos internos, um pré-requisito para o planejamento da força de trabalho e a alocação eficaz de pessoal, como enfatiza Lucena (2017) ao destacar que o planejamento da força de trabalho envolve a identificação e análise das necessidades organizacionais.

E2 relata que o processo de identificação de entregas convida a unidade a inicialmente verificar as atividades já existentes no "banco de entregas que já existe no sistema". Somente "caso

não existam essas entregas no sistema", a unidade é orientada a "desenhar as entregas dela" para posterior lançamento no sistema. Após esse mapeamento inicial, a equipe da Coordenadoria de Planejamento e Alocação de Pessoal (CPAP) realiza uma verificação da delimitação das entregas, assegurando que sejam "traduzidas em uma quantidade" e que sua medição seja clara. Essa etapa é vital para garantir a qualidade dos dados de entrada no sistema, um pilar para a confiabilidade dos resultados do DFT. É nesse ponto que, se "novas entregas" que não se encaixam nas pré-existentes forem identificadas, há um processo de comunicação e avaliação junto ao Ministério da Economia para inclusão no sistema, verificando sua generalidade e originalidade. Somente após essa validação e inclusão, a unidade e o multiplicador, que é o servidor (ou servidores) indicado para acompanhar o processo de implementação do dimensionamento na unidade, são orientados a quantificar as entregas em um "período de observação", que varia de três meses a um ano. Essa quantificação inicial é seguida pela quantificação dos esforços individuais dos servidores nas entregas em que se envolveram, e pela quantificação de indicadores como ausências, entrada e saída de servidores, e perdas operacionais. A coleta desses dados abrangentes – entregas, esforços e indicadores – demonstra uma abordagem metodológica que busca fundamentar o dimensionamento em informações concretas e multifacetadas, essencial para o planejamento adequado baseado em dados e análise de processos internos para a eficiência operacional, o que é reforçado pelo estudo de Kawahara (2019). Este estudo, focado na análise dos subprocessos de um departamento para verificar o emprego dos recursos humanos, demonstrou a importância da "contagem de tempos das respectivas atividades e mensuração de volumes ou entregas de serviços" para identificar gargalos e propor melhorias, validando a necessidade da coleta de dados de qualidade e da mensuração precisa para otimizar a alocação da força de trabalho.

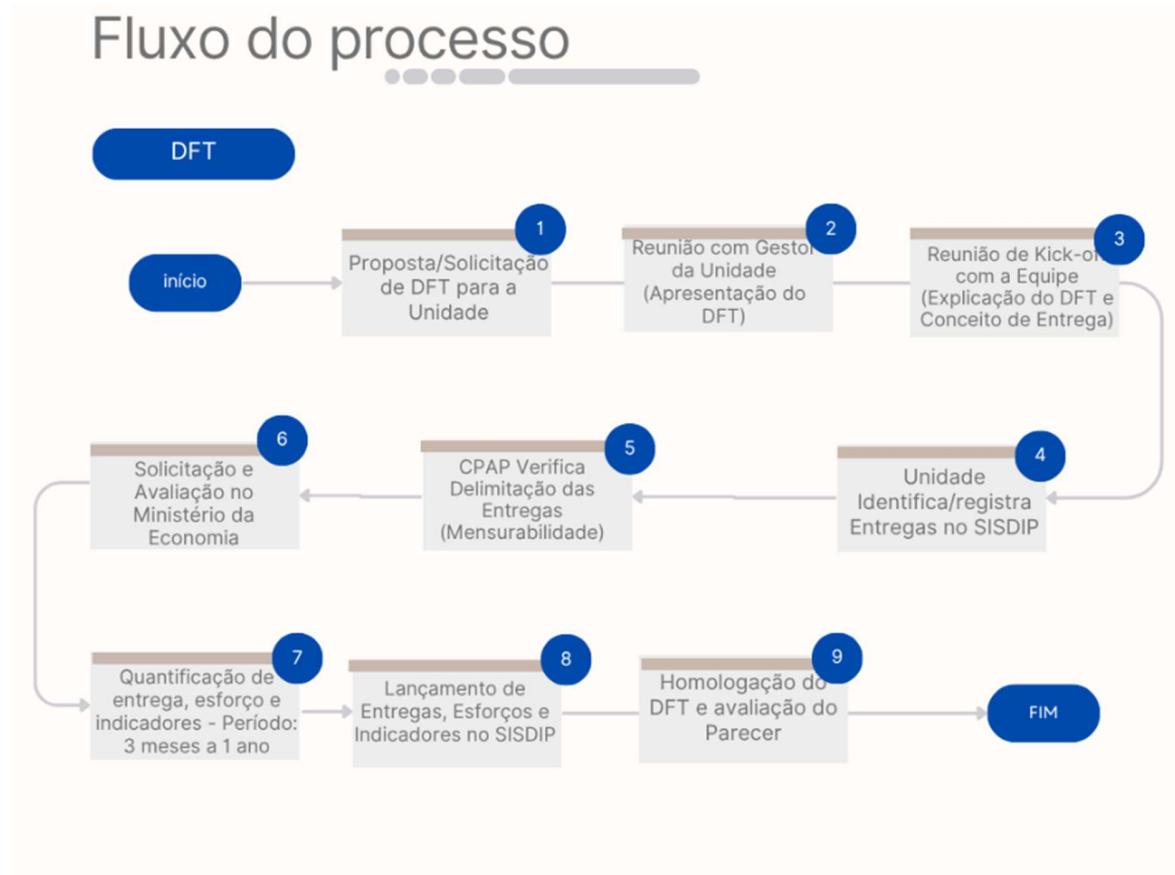
Com todas as informações coletadas e lançadas no sistema, o processo avança para a homologação do dimensionamento, uma etapa de validação interna onde são verificadas inconsistências, como entregas com quantidade, mas sem esforço quantificado, ou esforços incompletos. Essa fase de ajuste e correção é crucial para garantir a integridade dos dados e a acurácia do dimensionamento. Após a homologação, o sistema gera o "dashboard", que apresenta "informações sobre as características da equipe e essa informação da quantidade". A análise desse painel, juntamente com a análise das entregas, permite determinar "quantas pessoas tem que ter de cada cargo". Em unidades maiores, como o DPO, essa análise é complexa e demorada, exigindo tempo e dedicação. Essa etapa de análise e síntese do cenário de pessoal, subsidiada por dados e

indicadores, é um exemplo prático da gestão por competências, que, conforme, Rocha *et al.*, 2023^a busca identificar e integrar o perfil profissional por competências aos processos de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT). O estudo de Rocha *et al.* 2023 demonstrou que a metodologia aplicada permitiu "levantar e captar o quantitativo de pessoal adequado com base no perfil de competências dos servidores". Eles ressaltam que a "definição do adequado quantitativo de profissionais" no DFT deve levar em consideração a "compatibilidade dos perfis dos servidores com as atribuições desempenhadas", o que a análise do dashboard e a determinação de pessoas por cargo buscam refletir.

E2 relata que o processo culmina na elaboração de um "parecer", um documento que valida a coleta de dados, a definição das entregas, a quantificação dos esforços e a condizência dos indicadores com a realidade. Esse parecer também especifica os cargos necessários para a execução das entregas, concluindo se o dimensionamento da unidade está "equilibrado, ou está faltando gente, ou está sobrando gente". Uma nova reunião com multiplicadores e gestores da unidade é realizada para validar esse parecer, confirmado se as observações do sistema e do processo "condiziam com a realidade deles mesmos". A assinatura e apresentação do parecer à reitoria demonstram o caráter formal e a necessidade de validação dos resultados em diferentes níveis hierárquicos, assegurando a confiabilidade e a aceitação das conclusões do DFT. Esse ciclo de coleta, análise, validação e recomendação reflete a natureza contínua do planejamento de recursos humanos, que, conforme Pantoja *et al.* (2010) "deve ser revisto periodicamente, uma vez que as necessidades mudam ao longo do tempo e os perfis profissionais, composição e quantitativo, devem acompanhar essas alterações". Os autores reforçam que a "utilização contínua desse processo propiciará a adequação do dimensionamento do quadro de pessoal no serviço público", indicando que a formalização dos resultados do projeto-piloto é um subsídio fundamental para a tomada de decisão gerencial e para a evolução da gestão da força de trabalho na universidade.

Para uma compreensão aprofundada das etapas de implementação do DFT nas unidades-piloto, a Figura 10 detalha visualmente o passo a passo descrito, desde as reuniões iniciais com os gestores e equipes até a homologação do dimensionamento e a emissão do parecer final.

Figura 10 - Fluxo Processual de Implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nas Unidades-Piloto



Fonte: elaborada pela autora

Ressaltando a complexidade do processo evidenciada na Figura 10, a metodologia detalhada de implementação do DFT não apenas instrumentaliza a universidade com dados quantitativos, mas também fomenta um exercício de autoconhecimento organizacional nas unidades envolvidas. Ao exigir que gestores e servidores identifiquem e qualifiquem suas entregas e esforços, o processo de dimensionamento estimula uma reflexão profunda sobre a contribuição de cada área e indivíduo, gerando um panorama que transcende a mera contagem de pessoal. Essa abordagem alinha-se à visão de que a gestão estratégica de pessoas deve ir além dos processos administrativos, servindo como um pilar para o sucesso das políticas públicas e a modernização da administração. A validação contínua dos dados e dos resultados, desde a verificação das entregas até a homologação do parecer, garante a confiabilidade das informações geradas pelo SISDIP, tornando-o uma ferramenta robusta para a tomada de decisão interna e para o redimensionamento do quadro de pessoal, conforme a prerrogativa atribuída aos diretores de unidade. Dessa forma, o

projeto-piloto não só oferece um diagnóstico preciso da força de trabalho atual, mas também capacita a universidade a planejar proativamente suas necessidades futuras, adaptando-se às demandas e desafios do setor público com maior eficiência e eficácia.

4.2.3.1 Implementação nas Unidades-Piloto – Perspectiva dos Gestores

A fase de aplicação do projeto-piloto do Dimensionamento da Força de Trabalho nas unidades selecionadas revelou nuances importantes sobre a receptividade, desafios inerentes e o potencial de apropriação da metodologia em diferentes contextos organizacionais da universidade.

Auditoria (AUD)

A implementação na Auditoria marcou o ponto de partida do projeto-piloto e serviu como um teste inicial para a metodologia, sendo realizada com a utilização da metodologia típica no período de julho a dezembro de 2021, conforme Parecer Final nº 01/2022 de Dimensionamento da Força de Trabalho – Auditoria Interna (Doc. 26) e Relatório FUB_AUD_07/2021_12/2021 (Doc. 37). Cabe destacar que, embora o dimensionamento tenha considerado esse período de referência, as reuniões e a alimentação do sistema ocorreram posteriormente, entre 17 de fevereiro de 2022 e 25 de julho de 2022, de modo que o DFT foi elaborado a partir de dados de um período passado (Doc. 26). E2 reforça que “a gente conseguiu concluir a aplicação na auditoria, que foi a primeira unidade que a gente fez na UnB”, acrescentando que “a gente já tinha feito na auditoria e colocamos os dados da auditoria, que a gente tinha iniciado lá com a planilha, no sistema SISDIP”. A concisão do relato detalhado do processo na AUD se deve ao fato de que o processo foi iniciado antes da plena disponibilidade do SISDIP, ou seja, quando a CPAP ainda utilizava planilhas para a coleta de dados. Dessa forma, quando o sistema se tornou acessível, os dados já colhidos foram inseridos na ferramenta, o que simplificou a etapa de aplicação.

Além disso, E2 destaca um fator de sucesso da implementação na Auditoria: “Quando a gente estava aplicando o piloto, a gente foi aplicar na Auditoria. E a Auditoria tinha uma servidora, que inclusive hoje é a Auditora-Chefe, que ela era parte desse grupo, do Grupo Projectum”. A presença de um membro do Grupo Projectum, responsável por criar e formular o modelo de DFT aplicado na Administração Pública Federal, certamente facilitou a compreensão da metodologia e a adesão da unidade, contribuindo para que a experiência com a Auditoria fosse a primeira a ser

concluída na UnB, antes da expansão para outras unidades. Infere-se que a conclusão bem-sucedida e a transição dos dados de planilha para o sistema SISDIP indicam a viabilidade inicial da ferramenta e do método, servindo como um caso de validação preliminar.

Conforme o Parecer Final nº 01/2022 de Dimensionamento da Força de Trabalho – Auditoria Interna (Doc. 26), a AUD contava, à época, com 14 servidores lotados e 13 em exercício, configurando-se como uma unidade relativamente pequena em comparação às demais analisadas neste estudo, como a FCI e o DPO. Considerando o porte da unidade, em termos de quantidade de entregas, servidores e cargos, bem como o seu modo de funcionamento, a CPAP e a Auditoria Interna optaram pela realização de um dimensionamento único, sem subdivisões internas, o que tornou o processo mais simplificado e adequado à sua estrutura organizacional.

Decanato de Planejamento e Orçamento (DPO)

O processo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) no Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO) teve início em 2022, sendo realizada com a utilização da metodologia típica e integrando a fase de aplicação do modelo em unidades-piloto definida pela Reitoria no Ato nº 0778/2022 (Doc. 21). Conforme registrado no Parecer Final nº 01/2023/DGP/DPAM/CPAP (Doc. 27), os dados analisados referem-se ao período de junho de 2021 a maio de 2022. Destaca-se que, embora o dimensionamento tenha considerado esse período de referência, as reuniões e a alimentação do sistema ocorreram posteriormente, entre 6 de abril de 2022 e 2 de setembro de 2022, de modo que o DFT foi elaborado a partir de dados de um período passado (Doc. 27). No momento inicial do processo, o DPO contava com 44 servidores técnico-administrativos, todos em exercício, além da Decana e de um servidor docente, totalizando 46 pessoas lotadas. Considerando a estrutura organizacional e a forma de funcionamento do decanato, a CPAP, em decisão conjunta com a gestão da unidade, optou por realizar o dimensionamento de forma individualizada para as menores subunidades, a fim de contemplar as especificidades operacionais de cada uma.

E2 relata que, apesar da demora, o DFT no DPO foi concluído "com muito sucesso". A complexidade inicial se deu pela formação de "um grupo de três multiplicadores para lidar com a equipe", o que demandou maior coordenação. No entanto, o diferencial reside no profundo engajamento da unidade, E2 relata que "o DPO aprofundou no processo, ele quis entender melhor

a metodologia, ele se preocupou muito com a definição das entregas, para a entrega ser bem definida, para o método ficar mais robusto e chegar no resultado final mais próximo da realidade". Essa proatividade e o processo de qualidade é um aspecto importante para o sucesso do DFT, que depende de uma "coleta de dados de qualidade", como enfatizado por E3. Infere-se que ao buscar entender a metodologia a fundo e refinar a definição das entregas, os servidores do DPO não apenas executaram uma tarefa, mas promoveram uma reflexão crítica que lhes permitiu perceber os desafios sob um novo ponto de vista, garantindo um processo mais robusto e resultados mais alinhados à realidade da unidade.

Apesar da colaboração geral, E2 relata que houve uma "dificuldade muito grande que os multiplicadores do DPO relataram em relação ao pessoal que estava envolvido" e reforça que "foi muito difícil fazer com que as pessoas colaborassem". Isso sugere que, mesmo em um ambiente engajado, a resistência individual persiste. Tal resistência, conforme Bergue (2020), pode manifestar-se tanto em líderes quanto em suas equipes, muitas vezes decorrente de uma percepção de perda ou da não compreensão dos ganhos potenciais do processo. No entanto, E2 relata que o valor percebido do DFT foi imenso para o DPO após concluírem o processo de aplicação do DFT, pois o DPO "já tinha tudo mapeado para poder aderir ao programa de gestão de desempenho" (PGD), o que tornou a adesão "muito simples". E1 corrobora que o PGD compartilha a "mesma linguagem e abordagem" que o DFT, com conceitos similares de "percepção do esforço, de entregas, de atividades", e que embora houvesse uma tentativa inicial de conciliar DFT e PGD devido ao interesse da universidade no PGD, a decisão foi não misturar para não "atrapalhar, inclusive, o próprio PGD". Essa percepção de valor e a facilidade na transição para o PGD demonstram como a gestão de pessoas como compromisso de todos e a comunicação eficaz podem superar resistências, convertendo a experiência em um ativo para a organização, ao evidenciar que o dimensionamento serviu como base sólida para uma ferramenta de gestão de desempenho mais ampla, em conformidade com as diretrizes para a implementação de Programas de Gestão na Administração Pública Federal. (Doc. 15)

Conforme relatado por E2, o DPO não apenas validou a metodologia do DFT, mas percebeu que "o processo em si de fazer o dimensionamento foi mais importante do que o resultado". E2 reforça que essa percepção se deu porque a unidade teve "uma preocupação que eles nunca tinham tido antes de parar para olhar os próprios processos, para entender como eles estavam fazendo, para ver quem estava envolvido nos processos, qual esforço estava sendo despendido". Essa reflexão

interna levou à identificação de centralização de processos por alguns servidores, que ao participarem do dimensionamento, perceberam a necessidade de descentralizar as informações, tornando o fluxo de trabalho mais "tranquilo". Tal aprendizado prático alinha-se à perspectiva de Pantoja *et al.* (2010), que destacam a importância da "aprendizagem na ação", onde a experiência de interação do indivíduo com seu ambiente pode levá-lo a redimensionar situações a partir de uma perspectiva diferente. A capacidade de auto-reflexão e ajuste de processos internos é um resultado valioso que transcende o mero cálculo de pessoal.

E2 atribui o sucesso do DPO à "formação dos servidores", muitos deles com expertise em "administração, de engenharia de produção", com "entendimento sobre por que é importante fazer esse tipo de processo" e familiaridade com os "termos" e "conceitos do método". A existência de uma "diretoria de processos" no DPO e uma "noção maior de como isso impacta no resultado final da instituição" também foram fatores decisivos para a valorização do DFT, que se manifestou na "vontade de fazer isso acontecer" para demonstrar a sobrecarga da unidade e justificar demandas de forma "mais criteriosa", fugindo da lógica de "quem gritava mais ganhava mais". E2 reforça ainda que para o DPO, que lida com a criação de novas unidades e distribuição de orçamento, ter um "método" e um "critério" para a distribuição de vagas na universidade era essencial, e o dimensionamento se apresentou como essa ferramenta faltante. Isso corrobora com a perspectiva de Bergue (2020), que ressalta a importância de a gestão de pessoas ser guiada por uma competência conceitual e reflexiva para a transformação substantiva, bem como a necessidade de um pensamento estratégico que se assente em propósitos institucionais da organização e na sistemática reinterpretação de suas competências. O DPO, com sua formação qualificada e visão sistêmica, pôde instrumentalizar a gestão com um método que identifica a quantidade de pessoas necessárias para realização de determinado conjunto de atribuições (Serrano *et al.*, 2018) considerando a qualificação dos profissionais e a reestruturação dos processos de produção e de gestão, (Reis *et al.*, 2015), substituindo a lógica informal por um critério técnico para a alocação de pessoal.

Faculdade de Ciências da Informação (FCI)

O processo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na Faculdade de Ciência da Informação (FCI) teve início em 2022, conduzido com a aplicação da metodologia típica definida

pela Universidade de Brasília para as unidades-piloto. De acordo com o Parecer Final de Dimensionamento da Força de Trabalho – FCI (Doc. 28), os dados utilizados na análise corresponderam ao período de janeiro a junho de 2022. No início do processo, a unidade contava com 21 servidores técnico-administrativos lotados, dos quais 20 estavam em exercício e 1 encontrava-se cedido, configurando o quadro funcional de referência para a execução do dimensionamento.

A aplicação do DFT na Faculdade de Ciências da Informação (FCI) revelou desafios consideráveis, apesar da importância da unidade como um dos pilotos. E2 descreve que, na FCI, mesmo havendo um "multiplicador" que "tratava com a gente sobre todas as questões do dimensionamento", as pessoas da unidade "não deram importância por fazer o dimensionamento", deixando-o "muito sozinho nessa missão". Essa falta de engajamento dos servidores é um obstáculo significativo para a efetividade do processo, pois o mapeamento de entregas e quantificação de esforços dependem intrinsecamente da participação de quem executa as atividades, como já havia sido destacado por E2 sobre a impossibilidade de o órgão gestor realizar essa identificação sem a unidade.

Além da apatia, E2 aponta um problema de centralização da informação: "em alguns momentos, tinha uma característica também de alguns servidores monopolizarem informação sobre algumas atividades. Então, o próprio multiplicador da FCI não sabia o que aquele servidor fazia, e tampouco o servidor estava disposto a alimentar o sistema com as informações sobre as atividades dele". Tal comportamento prejudicou a coleta de dados, impactando diretamente a capacidade de mensurar as entregas e os esforços necessários, que são pilares do DFT. E3 corrobora que, na FCI, apesar de um "acompanhamento muito próximo", houve "dificuldades básicas, de falta de entendimento do método", entregas "mal descritas" e "prazos não atendidos", culminando na não entrega de dados por uma subunidade.

A consequência foi a impossibilidade de concluir o dimensionamento em uma das quatro partes da FCI, especificamente na pós-graduação, enquanto graduação, direção e TI foram finalizadas. Essa experiência na FCI evidencia que a resistência à mudança e a falta de colaboração podem ser barreiras intransponíveis, mesmo diante de uma metodologia estruturada. Tal cenário reflete as inúmeras dificuldades, problemas e mesmo questões elementares que permeiam a gestão de desempenho em organizações, incluindo resistências a avaliações, adoção de sistemas,

resultados imprecisos, falta de efetividade nas políticas adotadas e de integração com outros sistemas de gestão de pessoas (Pantoja *et al.*, 2010). A "monopolização de informação sobre algumas atividades" e a relutância do servidor em "alimentar o sistema com as informações sobre as atividades dele", relatadas por E2, também refletem os desafios de ter servidores com dificuldade em articular suas próprias competências e a ausência de processos de trabalho formalizados, o que também foram dificuldades relatadas por Rocha *et al.* (2023).

4.2.3.2 Implementação nas Unidades-Piloto – Perspectiva das Unidades-Piloto

Motivações e processo de adesão ao Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)

As motivações que impulsionaram a adesão ao projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nas unidades-piloto revelam uma conjunção de fatores institucionais, estratégicos e operacionais. No plano institucional, destaca-se o papel da CPAP/DGP, que, por meio de convites formais (Doc. 29; Doc. 30 e Doc. 31), mobilizou a participação das unidades e condicionou sua adesão à decisão da gestão local, conforme relatado por E5, E6 e E7.

Na Auditoria Interna, conforme E6, a decisão de adesão se deu em virtude do convite formulado pelo DGP, que identificou na unidade uma estrutura organizacional mais madura e rotinas institucionalizadas, o que, na visão da gestão central, facilitaria a aplicação do modelo. Segundo E6, “não era uma participação obrigatória, mas pelo DGP compreender que a Auditoria Interna possui uma estrutura organizacional madura e talvez eles entenderam que a gente teria mais facilidade para poder fazer um levantamento das entregas porque a gente já possuía as rotinas mais estabelecidas institucionalmente no nosso dia a dia”.

Do ponto de vista estratégico, o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO) reconheceu o potencial do DFT como instrumento de racionalização da força de trabalho. Para tanto, constituiu uma comissão interna, como relatado por E5: “foi feita uma comissão ali dentro do DPO [...], aí nós fomos os multiplicadores, e aí a gente repassava para os diretores de cada diretoria, lá são quatro diretórias, mais a secretaria”. Nesse caso, a motivação esteve associada à possibilidade de otimizar a alocação de servidores conforme as necessidades específicas de cada área. Como destacou o entrevistado, “a ideia de a gente conseguir realocar ali dentro das áreas foi muito bem-vinda”.

Já na FCI, a adesão esteve vinculada a aspectos operacionais, pois a direção avaliou que o DFT poderia contribuir para identificar déficits e excessos de pessoal que impactavam diretamente o cotidiano da unidade acadêmica. Como relatou E7, “a direção concordou, o que a gente acha interessante, até dimensionar para melhorar a nossa forma de trabalho aqui dentro, saber qual é o déficit, o que tem demais ou de menos”.

Infere-se que a seleção de unidades com perfis organizacionais tão distintos — uma estrutura enxuta e especializada como a da Auditoria, um decanato com múltiplas diretorias e coordenações como o DPO, e uma unidade acadêmica com oferta de cursos de graduação e pós-graduação como a FCI — demonstra uma estratégia institucional deliberada de testar o modelo em diferentes níveis e formatos de organização. Essa diversidade institucional, ao mesmo tempo em que enriquece a análise da aplicabilidade do DFT, também impõe desafios metodológicos, já que cada tipo de unidade apresenta níveis diferenciados de complexidade, padronização de processos e tipos de entrega. Como destacam Almeida *et al.* (2018), o sucesso do DFT depende da tipificação adequada das unidades, ou seja, do reconhecimento de suas particularidades operacionais para calibrar corretamente os instrumentos de coleta e análise. Essa heterogeneidade inicial contribuiu para o refinamento do modelo e para a identificação de ajustes necessários ao seu escalonamento institucional.

Observa-se, portanto, que a adesão ao DFT nas unidades analisadas foi mediada por fatores institucionais, estratégicos e operacionais. Ao mesmo tempo em que o projeto foi recebido com interesse inicial, ele também gerou, desde o princípio, expectativas variadas quanto à sua aplicação prática, conforme será explorado nas seções seguintes.

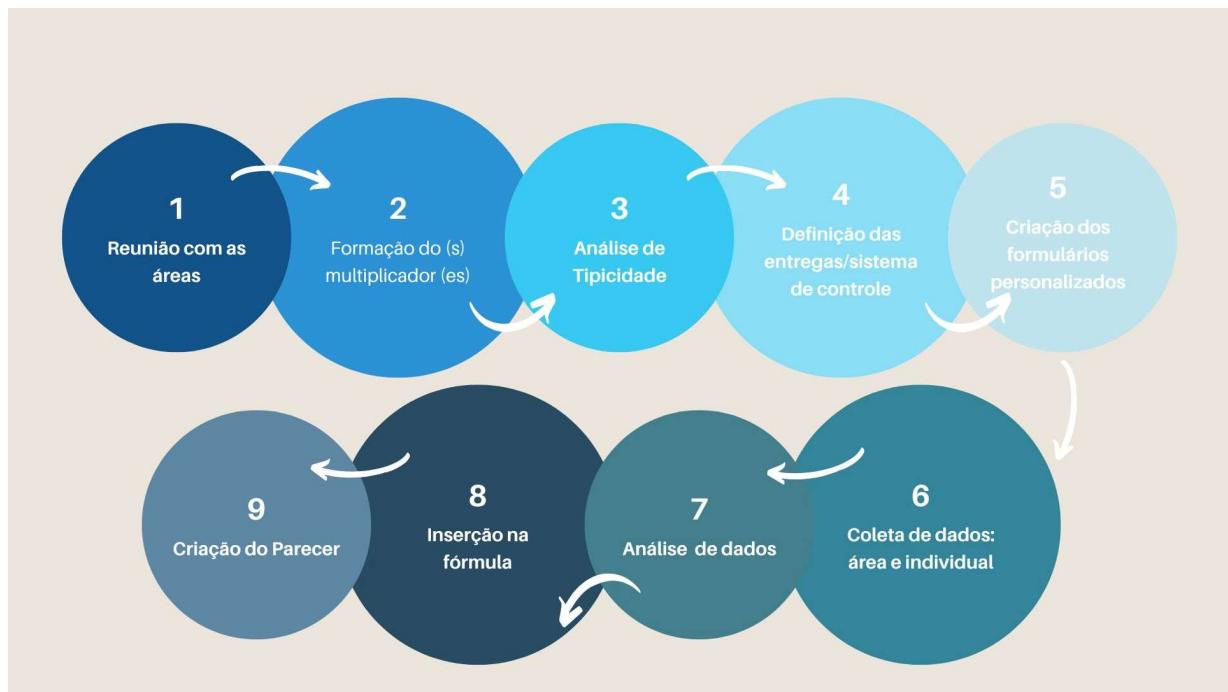
Etapas e operacionalização do DFT

A operacionalização do Dimensionamento da Força de Trabalho nas unidades-piloto seguiu uma lógica estruturada em etapas, definida pelo DGP/CPAP, e adaptada conforme as especificidades de cada unidade. Os relatos convergem quanto à existência de etapas sequenciais, como mapeamento de entregas, alocação de esforços e revisão técnica. Como destacou E5, “as fases foram bem delimitadas e isso foi grande parte porque o DGP realmente já tinha um processo muito bem estabelecido sobre quais eram as etapas que a gente ia ter que seguir”.

Após a confirmação da adesão das unidades-piloto ao projeto (Doc. 32; Doc. 33; Doc. 34), a fase inicial do processo de implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho foi marcada por encontros formativos e reuniões técnicas conduzidas pela CPAP, conforme relatado por E2, E3, E5, E6 e E7. Nesses momentos, buscou-se apresentar os fundamentos teóricos do modelo e orientar os participantes quanto aos procedimentos práticos de levantamento das entregas e preenchimento das planilhas de atividades. De acordo com E6, “o DGP fez reuniões com a Auditoria e para ir justamente explicando a teoria, como que funciona o dimensionamento e como que a gente ia, em termos práticos, operacionalizar o dimensionamento”.

Como forma de orientar e padronizar a execução, a CPAP elaborou uma figura explicativa com o fluxo do processo (Doc. 35), apresentada às unidades no início da implementação. Essa figura 11, elaborada pela CPAP, foi utilizada como instrumento didático para demonstrar o ciclo do DFT e esclarecer como a equipe técnica conduziria o trabalho junto às unidades.

Figura 11 - Etapas do processo de Dimensionamento da Força de Trabalho nas unidades-piloto

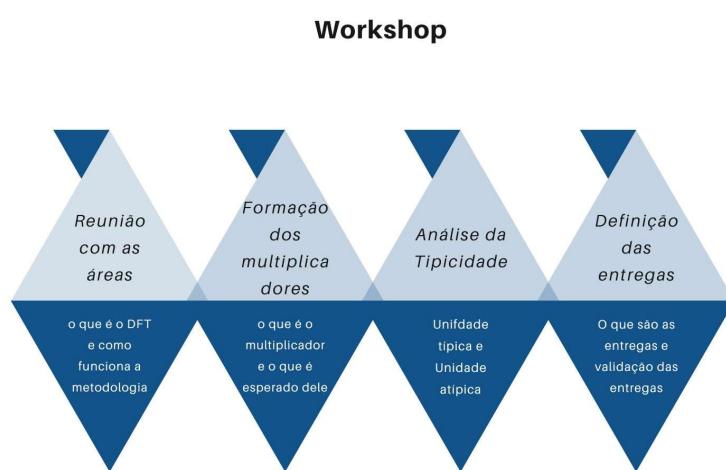


Fonte: Elaborada pela autora

O fluxo metodológico apresentado na Figura 11, elaborado pela Coordenação de Planejamento da Administração de Pessoas (CPAP), retrata as etapas que estruturaram a aplicação do Dimensionamento da Força de Trabalho nas unidades-piloto da Universidade de Brasília. Essa figura era apresentada às equipes como ferramenta de orientação inicial, funcionando como um roteiro visual do ciclo do processo, de forma a esclarecer tanto a lógica da metodologia quanto as responsabilidades das partes envolvidas.

A imagem descreve, de forma sequencial e didática, as nove fases do processo, com destaque para os quatro primeiros momentos — comumente abordados em *workshops* com as unidades-piloto: (1) Reuniões com as áreas: etapa introdutória, destinada à apresentação do projeto, à explication da metodologia e à escuta das especificidades de cada unidade; (2) Formação dos multiplicadores: momento de capacitação dos servidores indicados pelas unidades para atuarem como articuladores locais do DFT, responsáveis por disseminar informações, orientar os colegas e manter a interlocução com a CPAP; (3) Análise de tipicidade: avaliação das características organizacionais da unidade, visando à sua classificação como típica ou atípica e à consequente adequação metodológica; (4) Definição das entregas/Sistema de Controle: Conceito e validação de entregas, fase em que as unidades descrevem as entregas que elas realizam e estabelecem formas de contabilizar essas entregas, conforme indicado na Figura a seguir:

Figura 12 - Quatro primeiras etapas do processo de Dimensionamento da Força de Trabalho nas unidades-piloto



Fonte: Elaborado pela autora.

Cada uma dessas quatro etapas foi apresentada às Unidades Piloto de forma detalhada no *workshop*, com foco na compreensão do que é o dimensionamento, no papel estratégico dos multiplicadores e na importância da validação técnica das entregas. O objetivo era assegurar que as unidades compreendessem a proposta do DFT não como uma intervenção fiscalizadora, mas como um instrumento de diagnóstico organizacional orientado à melhoria da gestão da força de trabalho.

Após o *Workshop* começavam as outras etapas: (5) Criação dos formulários personalizados: elaboração de formulários individuais de coleta de dados das entregas. (6) Coleta de dados – área e individual: levantamento das informações sobre as atividades e esforços demandados, de forma coletiva, por setor, e individual, por servidor. (7) Análise dos dados: consolidação, revisão e validação das informações coletadas, com apoio técnico da CPAP. (8) Inserção na fórmula: aplicação do modelo de cálculo para estimativa da força de trabalho necessária. (9) Criação do parecer: emissão de relatório técnico com os resultados do dimensionamento e eventuais recomendações.

Na Auditoria Interna, E6 destacou que o parecer final do DFT (Doc. 26) apontou a necessidade de ampliar o quadro de pessoal, resultado que foi posteriormente utilizado como justificativa para o provimento de novas vagas. Esse exemplo evidencia a relevância do parecer técnico produzido na última etapa do processo, não apenas como instrumento de diagnóstico, mas também como subsídio concreto para decisões de gestão de pessoas, fortalecendo a legitimidade dos pedidos de reforço de pessoal e alinhando-os a critérios técnicos. Conforme Cunha *et al.* (2018) e Vianna (2013), o DFT constitui parte fundamental do planejamento da força de trabalho, pois fornece informações essenciais para que a alocação de recursos humanos seja precisa e alinhada às necessidades institucionais. Nessa perspectiva, Freitas *et al.* (2021) ressaltam que a aplicação sistemática do dimensionamento permite avaliar o conteúdo e a composição da força de trabalho, possibilitando ajustes capazes de responder de forma eficiente às demandas futuras. Serrano *et al.* (2018) reforçam que, ao estimar o quantitativo ideal de servidores considerando o contexto organizacional, o DFT atua como ferramenta estratégica de gestão, potencializando a eficiência operacional.

Esse encadeamento de etapas foi percebido como um fator organizador do processo, mas sua implementação apresentou variações significativas entre as unidades. Segundo E5, “o DGP mesmo já tinha feito essa divisão de fases [...] isso foi muito bom, tanto é que quando a gente passava para a equipe, eu até colocava lá no e-mail: iniciamos a fase 1, a fase 2, enfim”. Infere-se que a previsibilidade das etapas contribuiu para dar clareza ao processo e facilitar o engajamento dos participantes, corroborando com Cunha *et al.* (2018) que apontam que critérios técnicos e objetivos, aliados a um encadeamento lógico das etapas, potencializam a efetividade da implementação do dimensionamento da força de trabalho.

Apesar dessas etapas pré-estabelecidas, cada unidade lidou com o DFT de forma adaptada à sua realidade e enfrentou dificuldades específicas. Na Auditoria Interna, por exemplo, a opção foi trabalhar com grupos focais e centralizar o preenchimento das planilhas em um pequeno grupo de servidores, evitando consultas individuais. Conforme E6, “a gente reunia com a nossa equipe [...] e finalizava a planilha internamente”, o que foi viável porque o setor possuía processos normatizados pela CGU e controles sistemáticos, como planilhas de monitoramento e registros no SEI e no Sistema Conecta. Essa estrutura prévia permitiu que os dados fossem extraídos diretamente de sistemas e documentos já organizados, reduzindo o esforço de coleta e aumentando a precisão das informações.

No DPO, por outro lado, a ausência de registros sistematizados e a necessidade de resgatar dados de um período retrospectivo de um ano representaram um desafio central, pois o projeto-piloto foi realizado no DPO em 2022, com dados relacionados ao período de realização do dimensionamento de junho de 2021 a maio de 2022, conforme destacado no Doc. 27. E5 destacou que foi necessário “lembra o que fizemos um ano para trás”, em um contexto ainda marcado pelos efeitos da pandemia, o que dificultou a recuperação de informações. A etapa de quantificação foi considerada especialmente trabalhosa, dada a inexistência de sistemas internos capazes de gerar relatórios detalhados, levando à dependência de buscas manuais e da memória dos servidores. Essa limitação evidenciou a vulnerabilidade dos resultados à falta de integração com sistemas de informação e à ausência de registros padronizados.

Na FCI, o desafio principal concentrou-se na ampla participação de servidores para levantar e descrever as atividades, o que envolveu múltiplas etapas de coleta e validação. Segundo E7, “nas primeiras etapas, tinha que coletar as informações [...] os servidores tinham que participar com

muitas informações, escrever as atividades”, mas nem todos estavam disponíveis, o que exigiu ajustes e reuniões adicionais. Além disso, setores com atividades muito específicas precisaram de adaptações nas perguntas e orientações para que fosse possível compatibilizar as respostas com a metodologia proposta. Na percepção de E7, houve apoio inicial, mas “não teve um apoio para finalizar o processo”, o que impactou a conclusão do trabalho.

Em comum, as unidades ressaltaram o papel da CPAP como suporte técnico e coordenador metodológico, destacando a presença constante durante reuniões, revisões e orientações sobre o uso do SISDIP. Segundo E5, o acompanhamento semanal permitia esclarecer dúvidas e alinhar o andamento das etapas, o que reforça a importância da comunicação continuada para manter a coesão metodológica e a confiança no processo.

Esses relatos evidenciam que, embora o DFT tenha sido concebido com uma metodologia única, sua aplicação demandou flexibilidade e adaptações para lidar com a dinâmica e natureza de cada unidade-piloto, seus recursos e seus níveis de maturidade distintos. As diferenças no grau de organização dos dados, no engajamento das equipes e na capacidade de adaptar a metodologia às rotinas locais influenciaram diretamente o esforço necessário e a qualidade dos resultados obtidos.

Resultados imediatos e percepções de impacto

A análise dos resultados decorrentes da aplicação do DFT nas unidades-piloto revelou percepções ambivalentes. Enquanto algumas unidades conseguiram utilizar os dados produzidos como subsídio à gestão, outras expressaram ceticismo quanto à aplicabilidade prática dos resultados e à sua capacidade de gerar mudanças efetivas na alocação de pessoal.

Na Auditoria Interna, a experiência foi avaliada de forma positiva. De acordo com E6, os dados apurados foram utilizados para fundamentar um pedido de reforço de pessoal, resultando no provimento de duas vagas: “teve um relatório do DGP [...] falando que dos 10, a gente precisaria de 12. E aí, quando a gente pediu um apoio para ter servidor, a gente utilizou esse documento como fundamentação e o DGP acolheu”. Esse caso evidencia o potencial do DFT como ferramenta de apoio à tomada de decisão estratégica, especialmente na gestão de provimento e movimentação interna de servidores, alinhando-se ao que defendem Oliveira *et al.* (2020), ao afirmarem que o dimensionamento da força de trabalho, quando articulado ao planejamento estratégico de pessoas,

possibilita decisões mais precisas sobre a alocação e o provimento de servidores, garantindo que as necessidades institucionais sejam atendidas com eficiência.

No DPO, a percepção foi mais crítica. E5 relatou estranhamento em relação ao resultado numérico obtido, indicando que o cálculo final apontou uma quantidade de servidores muito acima da necessidade percebida no cotidiano. Como explicou, “algumas unidades deram muito além do que a gente via no dia a dia que precisava [...] existem coisas que são sazonais e não vai precisar desse bolão de gente”. Essa reação sugere limitações na precisão do modelo, possivelmente associadas à qualidade das informações de entrada, muitas delas baseadas em estimativas subjetivas. Por outro lado, E5 reconheceu que um benefício concreto foi a reaplicação do mapeamento de atividades e entregas para subsidiar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), o que demonstra que o esforço inicial de coleta e organização de dados pode gerar ganhos indiretos.

Além disso, o DPO identificou que o processo contribuiu para visualizar de forma mais clara o fluxo de trabalho e avaliar atividades excessivamente concentradas em determinados servidores, estimulando reflexões sobre redistribuição e reorganização interna. Esses efeitos, ainda que pontuais, reforçam a utilidade do DFT como mecanismo diagnóstico, mesmo quando seus resultados quantitativos são questionados.

Na FCI, o processo foi apenas parcialmente concluído e o impacto prático percebido foi nulo. Segundo E7, “a percepção dos servidores não foi muito positiva [...] era mais como se fosse: estou perdendo meu tempo”. Apesar dos esforços do multiplicador para sensibilizar a equipe e envolver os setores, não houve apropriação coletiva do processo nem uso efetivo dos dados produzidos. Essa situação evidencia um descompasso entre a proposição técnica e a adesão institucional, apontando para um déficit de engajamento organizacional — fator considerado por Nogueira Filho (2019) como um dos principais desafios para o êxito do DFT, ao destacar que sua implementação exige uma estruturação estratégica clara e o envolvimento de todos os atores institucionais, incluindo a alta gestão, de forma a legitimar o processo e garantir seu uso efetivo.

Depreende-se que os achados indicam que o impacto do DFT nas unidades-piloto foi fortemente condicionado por dois elementos: (i) a qualidade e disponibilidade das informações coletadas, determinantes para a precisão dos resultados, e (ii) o nível de engajamento das equipes, fator crítico para transformar diagnósticos técnicos em mudanças concretas na gestão de pessoas.

A partir dos achados entre as três unidades-piloto evidencia-se que, embora o DFT tenha seguido uma metodologia padronizada, os resultados práticos e as percepções de impacto variaram significativamente. Na Auditoria Interna, a clareza das rotinas, a existência de sistemas de controle e a organização prévia das informações facilitaram a aplicação e permitiram o uso estratégico dos resultados, resultando inclusive no reforço do quadro de pessoal. No DPO, apesar de críticas quanto à precisão do cálculo, o processo gerou insumos reaproveitados em outras iniciativas de gestão, como o PGD, e estimulou reflexões sobre redistribuição de atividades. Na FCI, a baixa adesão dos servidores e a ausência de apropriação institucional impediram que o diagnóstico se convertesse em ações concretas, levando a um impacto prático nulo. Esse contraste reforça que a efetividade do DFT não depende apenas da metodologia aplicada, mas está diretamente ligada ao grau de maturidade organizacional, à qualidade da base de dados e ao engajamento coletivo — elementos que, quando ausentes, limitam o potencial do dimensionamento como instrumento de gestão.

4.3. Fatores facilitadores e dificultadores à implementação do dimensionamento da força de trabalho no âmbito das unidades piloto

A análise da implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nas unidades-piloto da Universidade de Brasília revelou que o processo esteve condicionado por uma série de elementos institucionais, organizacionais e humanos que, em diferentes momentos, atuaram tanto como facilitadores quanto como dificultadores. Compreender esses fatores é fundamental para interpretar a dinâmica de adoção do método e para identificar em que medida o contexto organizacional favoreceu ou limitou sua consolidação. Tal abordagem permite uma leitura mais abrangente do fenômeno, ao reconhecer que a institucionalização de novas práticas de gestão de pessoas não ocorre de forma linear, mas sim permeada por apoios e resistências que se entrecruzam.

Para estruturar essa discussão, foram definidas duas dimensões analíticas. A primeira refere-se aos fatores facilitadores, que englobam as condições, iniciativas e recursos que contribuíram para o avanço e a legitimidade do processo, organizados em categorias específicas. A segunda trata dos fatores dificultadores, voltados às barreiras e limitações enfrentadas ao longo da implementação, igualmente agrupadas em categorias que evidenciam suas diferentes naturezas.

Essa organização em dimensões e categorias proporciona maior clareza analítica, permitindo identificar tanto os aprendizados institucionais quanto os desafios que devem ser superados para a expansão do DFT em toda a instituição.

Nesse sentido, ao iniciar a análise pela primeira dimensão, destacam-se os fatores que facilitaram a implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho nas unidades-piloto. Esses fatores evidenciam condições institucionais, iniciativas de gestão e aspectos relacionais que contribuíram para reduzir resistências, gerar engajamento e favorecer a apropriação da metodologia pelas equipes envolvidas. A seguir, são apresentadas as categorias que sistematizam esses elementos facilitadores, acompanhadas de evidências empíricas e articulações com o referencial teórico.

4.3.1 Fatores que facilitaram a implementação do dimensionamento da força de trabalho no âmbito das Unidades-Piloto

O quadro 10 apresenta a categorização dos fatores que atuaram como facilitadores à implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho nas unidades-piloto, organizados em três categorias principais: (I) Apoio Institucional e Engajamento da Gestão, (II) Capacitação e Competência Técnica da Equipe e (III) Ferramentas, Processos e Recursos de Apoio. Cada uma dessas categorias sintetiza elementos que contribuíram para reduzir a complexidade do processo e favorecer sua legitimidade no âmbito institucional. Por conseguinte, as categorias são definidas e caracterizadas a seguir, em articulação com a literatura sobre o tema, as verbalizações dos participantes da pesquisa e a análise documental, de modo a evidenciar como tais fatores se materializaram no contexto investigado.

Quadro 10 - Categorização dos fatores facilitadores à implementação de novo método organizacional

Categorias	Descrição
I	Apoio Institucional e Engajamento da Gestão Universitária
II	Capacitação e Competência Técnica da Equipe
III	Ferramentas, Processos e Recursos de Apoio

Fonte: Elaborado pela autora

Apoio Institucional e Engajamento da Alta Gestão

Quadro 11 - Categoria I: Apoio Institucional e Engajamento da Alta Gestão (Dimensão 1: Facilitadores à Implementação do DFT)

Dimensão 1	Facilitadores à implementação do DFT nas Unidades-Piloto	
Categoria I	Apoio Institucional e Engajamento da alta Gestão Universitária	
Definição	Abrange o comprometimento da alta gestão, a priorização do projeto, a liberação para capacitações, a sensibilização para uso do DFT nas decisões estratégicas e a motivação de unidades em aderir ao processo.	
Síntese das verbalizações	Referências na Literatura	Referências documentais
<p>Apoio da alta gestão (Reitoria e Decanato): priorização institucional e acompanhamento direto do processo.</p> <p>Uso estratégico do DFT: sensibilização das unidades para utilização dos resultados em decisões de gestão.</p> <p>Capacitação como fator-chave: liberação de servidores e reconhecimento da qualificação como condição para análise de dados.</p> <p>Atuação de multiplicadores: presença de servidores de referência que mediaram teoria e prática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cunha <i>et al.</i> (2018) • Jacobson (2010) • Reis <i>et al.</i> (2015) • Pantoja <i>et al.</i> (2010) • Lacombe (2020) • Oliveira <i>et al.</i> (2020) 	<p>Lei nº 11.091/2005 - Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. (Doc. 2)</p> <p>Decreto nº 9.991/2019 - Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Doc. 7)</p> <p>Acórdão TCU 2.212/2015 - relatório consolidado de fiscalização de orientação centralizada. avaliação de sistemas de governança e gestão de pessoas em organizações públicas. aferição da qualidade das informações prestadas em levantamento de governança e gestão de pessoas - ciclo 2013. oportunidades de melhoria na estrutura de governança e gestão de pessoas em diversos órgãos e entidades da administração pública federal. identificação de boas práticas. recomendações aos órgãos governantes superiores. divulgação das boas práticas. (Doc. 13)</p> <p>Plano de desenvolvimento Institucional da Universidade de Brasília 2023-2028. (Doc. 25)</p> <p>Parecer Final de Dimensionamento da Força de Trabalho – Auditoria Interna (Parecer nº 01/2022/DGP/DPAM/CPAP), que demonstra o comprometimento da gestão da unidade, a cooperação de servidores multiplicadores e a aplicação integral do método, resultando em diagnóstico quantitativo e qualitativo para subsidiar decisões estratégicas sobre alocação de pessoal. (Doc. 26)</p> <p>Parecer Final de Dimensionamento da Força de Trabalho – Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (Parecer nº 01/2023/DGP/DPAM/CPAP), que evidencia a atuação proativa dos multiplicadores, a participação integral dos servidores nas etapas de coleta e validação de dados e a execução ágil das fases do método, sendo considerado um modelo de aplicação do DFT para outras unidades. (Doc. 27)</p>

Conteúdos verbalizados
E1: "Eu diria um elemento facilitador foi para a tomada de decisão de reposição de cargos vagos que deveria ter o diagnóstico do DFT. Então, quando sinalizado isso para a unidade, isso foi um elemento facilitador. Então, assim, a sensibilização. É tanto que um dos módulos do ENAP é de como sensibilizar o gestor sobre a implementação do diagnóstico . É o facilitador."
E1: "A direção da universidade ter apoiado foi um fator que facilitou a adesão dessas unidades piloto. Certamente."
E2: "Eu também acho que existia um fator de vontade. Vontade de fazer isso acontecer ali , da própria gestão para demonstrar que eles se viam como uma unidade muito sobrecarregada. Então, se a gente aplicar, vai ficar evidente essa sobrecarga e a gente vai conseguir pautar as nossas demandas de uma forma mais criteriosa. Porque na universidade até então, a gente sempre falava que quem gritava mais ganhava mais. E às vezes essa unidade estava tão sobrecarregada que nem para gritar ela tinha tempo."
E2: "Eu acho que outro facilitador também é a possibilidade e a compreensão que os gestores da UnB têm da importância da gente se capacitar . Então, eu nunca tive nenhuma negativa de parte de nenhum servidor, assim, gestor meu, em me liberar para me capacitar sobre o dimensionamento . E eu acho que também, enquanto gestor, eu nunca deixei de liberar nenhum dos meus servidores para isso."
E2: E eu entendo que, para o dimensionamento, a capacitação é essencial para você conseguir tanto aplicar quanto analisar os dados. E eu vejo uma abertura muito grande da UnB em liberar os servidores para que essa capacitação aconteça . Acho que isso são as coisas que eu vejo mais claras como facilitação do processo.
E3: "Um facilitador, as unidades que a gente fez e que deu muito certo, o facilitador foi a alta gestão deu importância pro método , deu importância pro dimensionamento e falou, vamos fazer. Colocou lá os multiplicadores e acompanhou a aplicação . Então, facilitou. A implementação foi muito boa, né? Coleta de dados excelente, resultados muito bons."
E6: "O DGP fez reuniões com a Auditoria e para ir justamente explicando a teoria, como que funciona o dimensionamento e como que a gente ia, em termos práticos, operacionalizar o dimensionamento."

Fonte: Elaborado pela autora

A categoria I, Apoio Institucional e Engajamento da Gestão, conforme o Quadro 11, evidencia que o comprometimento da alta gestão, Reitoria e Decanato, a priorização do projeto e o estímulo à participação das unidades constituíram elementos centrais para a implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nas unidades-piloto. Tal constatação dialoga com Reis *et al.* (2015), ao apontarem que, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, o dimensionamento das necessidades institucionais — com definição de modelos de alocação de vagas adaptados à diversidade organizacional — ocupa espaço no planejamento e nas políticas de recursos humanos, configurando-se como ferramenta estratégica de gestão. Essa percepção é corroborada por falas como a de E3, que relata a importância atribuída ao método pela alta gestão da unidade-piloto DPO (Decano de Planejamento e Orçamento), a qual “colocou lá os multiplicadores e acompanhou a aplicação”, reforçando a ideia de liderança ativa no processo. Essa mesma compreensão é reforçada por E1 ao destacar que “a direção da universidade (Reitoria) ter

apoiado foi um fator que facilitou a adesão dessas unidades-piloto”, evidenciando que o suporte institucional em nível institucional potencializou a mobilização e o engajamento das unidades no processo.

No mesmo sentido, o Parecer Final do Dimensionamento da Auditoria Interna (Doc. 26) registra que a gestão da unidade se comprometeu formalmente com o processo, designando multiplicadores, garantindo a cooperação de servidores em todas as fases e participando ativamente das reuniões de acompanhamento, o que resultou em alta qualidade na coleta de dados e elevada confiabilidade nos resultados obtidos. De forma semelhante, o Parecer Final do Dimensionamento do Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (Doc. 27) evidencia que o DPO também se engajou de maneira integral, com atuação proativa dos multiplicadores, participação de todos os servidores nas etapas de coleta e correção de dados e execução ágil das fases do método, sendo considerado um modelo de aplicação do DFT para outras unidades.

Além do respaldo político-administrativo, a sensibilização para o uso do DFT nas decisões estratégicas mostrou-se um fator determinante. E1 exemplifica que “para a tomada de decisão de reposição de cargos vagos [...] deveria ter o diagnóstico do DFT”, indicando que a vinculação entre o método e decisões concretas de gestão reforça sua legitimidade e utilidade. Esse alinhamento estratégico contribuiu para que as unidades percebessem o DFT não apenas como uma obrigação processual, mas como uma oportunidade para fundamentar tecnicamente suas demandas. Essa relação entre diagnóstico e ação concreta é confirmada por E6, ao relatar que o resultado do DFT evidenciou a necessidade de dois servidores a mais na unidade, o que fundamentou a solicitação e resultou no atendimento da demanda, o que é confirmado no Parecer Final da Auditoria Interna (Doc. 26) que apresenta o cálculo do quadro ideal de pessoal — 15 servidores —, servindo de subsídio técnico para justificar a reposição e exemplificando como o DFT, quando incorporado ao processo decisório, pode gerar impactos imediatos e tangíveis, fortalecendo a percepção de sua relevância e estimulando a adesão das unidades.

Esse achado está em consonância com Cunha *et al.*, (2018), ao destacar que o planejamento da força de trabalho constitui base para decisões sustentáveis acerca de recursos e demandas futuras da organização, fortalecendo a capacidade de alinhar estratégias de gestão com necessidades reais. Do mesmo modo, Jacobson (2010) argumenta que, apesar da diversidade de estratégias de implementação do PFT, todas visam assegurar que a instituição esteja preparada para suas

demandas presentes e futuras, por meio da adequação do número e perfil de servidores. Assim, evidencia-se que a apropriação dos resultados do DFT como insumo para decisões concretas reforça seu papel estratégico, ao mesmo tempo em que induz uma cultura de planejamento institucional orientada pela racionalidade técnica.

Nesse sentido, a experiência observada nas unidades-piloto da UnB dialoga com achados mais amplos sobre a gestão de pessoas na Administração Pública Federal. O Acórdão nº 2212/2015, do Tribunal de Contas da União (Doc. 13), ao avaliar 305 organizações da APF, identificou o planejamento da força de trabalho como um dos pontos mais vulneráveis da governança e gestão de pessoas, ressaltando-o como fator de sucesso do alinhamento estratégico. Tal constatação reforça a pertinência da utilização do DFT como instrumento capaz de suprir lacunas históricas na identificação do capital humano necessário e na análise de competências, favorecendo a adoção de estratégias de gestão orientadas por evidências. Ao aproximar diagnóstico e ação, o DFT contribui para superar fragilidades estruturais apontadas pelo TCU e consolida-se como ferramenta que não apenas responde a demandas pontuais das unidades, mas também fortalece a governança institucional em consonância com as metas organizacionais.

O engajamento também se manifestou na motivação intrínseca das unidades em participar do processo. Conforme E2, havia “vontade de fazer isso acontecer [...] para demonstrar que se viam como uma unidade muito sobrecarregada” e, assim, pautar suas demandas “de uma forma mais criteriosa”. Essa percepção revela que, ao contrário de disputas baseadas na capacidade de pressão — descrita pelo entrevistado como a lógica de “quem gritava mais ganhava mais” —, o DFT foi compreendido como um instrumento para equalizar critérios e priorizações com base em evidências. Esse movimento dialoga com a perspectiva de Pantoja *et al.* (2010) e Lacombe (2020), ao indicarem que o planejamento de recursos humanos deve ser entendido como processo contínuo, sujeito a revisões periódicas diante das mudanças organizacionais e do próprio perfil dos colaboradores. A apropriação do DFT pelas unidades, portanto, reflete essa lógica dinâmica: ao buscarem fundamentar suas demandas de forma mais criteriosa, elas reconhecem que tanto as necessidades institucionais quanto os níveis de motivação e desempenho de seus servidores estão em constante transformação, exigindo instrumentos de planejamento capazes de acompanhar tais mudanças.

Oliveira *et al.* (2020) corroboram com essa ideia ao analisarem as políticas e práticas de gestão de pessoas na Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), onde identificaram que documentos estratégicos como Programa de Políticas e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal – PNDP (Doc. 7), Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE - (Doc. 2) e Plano de Desenvolvimentos Institucional (Doc. 25) expressam simultaneamente diretrizes governamentais e institucionais, revelando alinhamento, mas também a necessidade de adaptações locais diante das singularidades da gestão pública. Tal como na experiência da UnB, em que as unidades recorreram ao DFT para pautar suas demandas de forma mais criteriosa, a UNIFAP buscou transcender o engessamento legal característico do setor, implementando práticas voltadas ao desenvolvimento de pessoal e à legitimação de demandas internas. Isso reforça que, no contexto das universidades federais, os instrumentos de planejamento de pessoas não se limitam a atender exigências formais, mas funcionam como meios para equilibrar necessidades organizacionais e expectativas dos servidores, fortalecendo a governança institucional.

Outro aspecto recorrente nos relatos foi a abertura institucional para capacitações. E2 destaca que “nunca tive nenhuma negativa [...] em me liberar para me capacitar” e que, como gestor, também não negou essa oportunidade aos seus servidores, reconhecendo que a qualificação é “essencial para você conseguir tanto aplicar quanto analisar os dados”. Essa experiência relatada dialoga diretamente com o Decreto nº 9.991/2019 (Doc. 7), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) no âmbito da administração pública federal. O decreto estabelece que cada órgão deve elaborar anualmente seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), alinhando ações de capacitação às estratégias institucionais. Ao assegurar que a qualificação é um direito do servidor e um dever da administração, a PNDP reforça a percepção evidenciada pelos entrevistados de que a capacitação é condição essencial não apenas para o aprimoramento individual, mas também para a consolidação de práticas de gestão orientadas por evidências, como o próprio DFT.

O papel do suporte técnico e metodológico também foi enfatizado. E6 aponta que “o DGP fez reuniões [...] explicando a teoria, como que funciona o dimensionamento e como que a gente ia, em termos práticos, operacionar”, o que indica uma estratégia de aproximação entre a fundamentação conceitual e sua operacionalização. Tal acompanhamento, aliado à presença de multiplicadores mencionada por E3, reforça a importância de instâncias mediadoras que promovam

alinhamento, resolvam dúvidas e assegurem a coerência metodológica ao longo do processo. Esse alinhamento teoria-prática foi igualmente evidenciado nos pareceres finais da Auditoria Interna (Doc. 26) e do DPO (Doc. 27), que registram a realização de reuniões de acompanhamento, a aplicação metodológica completa e a utilização do SISDIP como instrumentos para reforçar a importância atribuída ao método e garantir sua efetividade na prática.

Depreende-se que os relatos evidenciam o apoio institucional e o engajamento da gestão que se materializaram por meio de ações coordenadas que combinaram priorização política, comunicação estratégica, valorização das capacitações, suporte técnico contínuo e liderança ativa. Esses elementos configuraram um ambiente organizacional favorável à adoção do DFT, criando as condições necessárias para sua efetividade e sustentação no médio e longo prazo. Desse modo, a análise da Categoria I – *Apoio Institucional e Engajamento da Gestão*, verifica-se que o comprometimento da alta administração, a priorização política do projeto e a atuação ativa das unidades constituíram elementos centrais para a efetividade do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nas unidades-piloto. Esses fatores revelam que a liderança institucional não apenas legitimou a implementação, mas também assegurou as condições para sua sustentação prática, conforme demonstrado nas evidências documentais e nos relatos dos entrevistados.

Dando continuidade à investigação, passa-se à Categoria II – *Capacitação e Competência Técnica da Equipe*. Esta categoria evidencia o papel da formação e da experiência prévia dos servidores, bem como a relevância da cultura organizacional voltada para dados e métodos, como elementos que potencializaram a compreensão do modelo, a apropriação dos conceitos e a aplicação efetiva do DFT. A análise da categoria permite aprofundar como a qualificação profissional, aliada ao suporte técnico e à presença de multiplicadores capacitados, constituiu fator determinante para o êxito do processo.

Capacitação e Competência Técnica da Equipe

Quadro 12 - Categoria II: Capacitação e Competência Técnica da Equipe (Dimensão 1: Facilitadores à Implementação do DFT)

Dimensão 1	Facilitadores à implementação do DFT nas Unidades-Piloto	
Categoria II	Capacitação e Competência Técnica da Equipe envolvida no DFT	
Definição	Compreende: Formsção e experiência prévia de servidores, uso de multiplicadores capacitados, conceitos do método e cultura organizacional.	
Síntese das verbalizações	Referências na Literatura	Referências documentais
<p>Formação inicial da CPAP com módulos específicos do DFT.</p> <p>Servidores com experiência em áreas afins (administração, engenharia de produção, planejamento).</p> <p>Cultura universitária</p> <p>Liberação para participação em capacitações.</p> <p>Uso de multiplicadores capacitados nas unidades.</p> <p>Apoio técnico contínuo da equipe do DGP e Projectum.</p> <p>Disponibilidade da equipe para esclarecer dúvidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marques (2015) • Pires <i>et al.</i> (2005) • Bergue (2019) • Medeiros <i>et al.</i> (2025) 	<p>Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532/2023 - 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 (Doc. 11)</p> <p>Ato do Decanato de Gestão de Pessoas nº 0778/2022 - Criação o Comitê de Dimensionamento da Universidade de Brasília. (Doc. 21)</p>
Conteúdos Verbalizados		
<p>E1: "Começou primeiro com a CPAP, que participou de uma formação junto à ENAP, com módulos já específicos do DFT. E após essa formação teve a aproximação com essas unidades piloto."</p> <p>E1: Então, era sempre dado o feedback ao gestor, inclusive do relatório final.</p> <p>E2: "Eu acho que a formação dos servidores facilita. Lá no DPO, a gente tem muitos servidores que são da área de administração, de engenharia de produção, são servidores que trabalham com planejamento e avaliação institucional. Então, eles têm um entendimento sobre por que é importante fazer esse tipo de processo. E eu acredito que muitos deles também conseguiam dialogar de uma forma mais clara com os termos. Os conceitos do método, eles tinham já algum contato com isso. Lá no DPO tem uma diretoria de processos, então eles tratam muito da estrutura, eles têm uma noção maior de como isso impacta no resultado final da instituição."</p> <p>E2: "Quando a gente estava aplicando o piloto, a gente foi aplicar na Auditoria. E a Auditoria tinha uma servidora, que inclusive hoje é a Auditora-Chefe, que ela era parte desse grupo, do Grupo Projectum"</p> <p>E2: "Eu imagino que a gente está em um ambiente universitário e o DFT, ter essas áreas de pesquisa, querendo ou não, uma pesquisa sobre o seu trabalho, uma pesquisa sobre a frequência do seu trabalho, que vai alimentar as decisões que vão ser tomadas, também é um facilitador, porque as pessoas têm essa visão da importância de você ter dados para as coisas. Eu acho que não vai ser toda instituição que vai ter essa visão dos servidores. A gente dá importância muito grande a dados, a método, que é uma característica do ambiente universitário."</p>		

E2: "Eu acho que outro facilitador também é a possibilidade e a **compreensão que os gestores** da UnB têm da **importância da gente se capacitar**. Então, eu nunca tive nenhuma negativa de parte de nenhum servidor, assim, gestor meu, em me liberar para me capacitar sobre o dimensionamento. E eu acho que também, enquanto gestor, eu nunca deixei de liberar nenhum dos meus servidores para isso. E eu entendo que, para o dimensionamento, a **capacitação é essencial para você conseguir tanto aplicar quanto analisar os dados.**"

E3: "Pegar um multiplicador, o **multiplicador é aquela pessoa que a gente escolhe na unidade**, trabalha na unidade, que vai ter o contato direto com quem aplica. Ela vai entender como funciona o dimensionamento, vai tirar as dúvidas do pessoal, vai fazer a principal parte da coleta de dados. Se a gente tiver **um multiplicador bom também, uma pessoa que entende**, né?, é um facilitador"

E2: "Outra coisa que eu acho que é um facilitador, hoje em dia é o fato da **equipe do Projectum estar na UnB**. Agora que a gente conseguiu desenvolver um relacionamento e dialogar, a gente consegue **tirar as nossas dúvidas** de uma forma muito mais simples, com eles. Inclusive, a projeção que a gente tem para agora é fazer com que eles sejam os formadores desses multiplicadores em todas as unidades. A gente está desenvolvendo um projeto de extensão, junto com eles, para os alunos do grupo de pesquisa fazerem, às vezes dessa capacitação que a gente não tem pessoal para fazer."

E5: "O pessoal do **DGP foi extremamente atencioso** com isso. [...] a **equipe do DGP** estava sempre **disponível** para tirar todas as nossas dúvidas."

E7: "Qualquer dúvida que eu tinha, a Lisie, o Igor, o DGP em si, né? [...] Sempre, **em qualquer momento, em qualquer hora**, eles estavam **disponíveis para tirar dúvidas.**"

E5: "Eu acho que a **comunicação com o DGP foi muito boa**. Os **esclarecimentos que a gente teve do DGP**, a equipe do DGP foi muito bom para a gente poder entender melhor, tirar as nossas dúvidas. Isso foi algo que... Eles sempre estavam ali disponíveis para poder nos auxiliar. Então, não foi algo que eles... 'Vocês vão ter que fazer e largou', sabe? Para a gente se virar. Não foi isso, sabe? Foi realmente **uma equipe muito engajada** ali e o trabalho deles foi muito responsável nessa questão. Então, isso foi muito bom. A **comunicação foi muito importante** para a gente poder ter um jogo de cintura com as reclamações que a gente estava tendo dentro do DPO com relação a isso. Então, isso foi muito importante. Eu acho que foi o que mais facilitou ali, nesse sentido."

E6: "E o próprio **acompanhamento do decanato** ao longo do tempo, né? Porque eles revisavam nossas tabelas para confirmar e até deixar mais claro. 'Ah, você faz isso? Ah, mas parece que tá faltando alguma coisa'. Então, às vezes, eles realmente iam conferindo, né? Para que ficasse claro para uma pessoa que não fosse do nosso contexto de auditoria, o que a gente estava fazendo, né? Porque, às vezes, a gente tem termos, tem palavras que a pessoa que é de fora e não trabalha no setor, não é tão claro."

Fonte: Elaborado pela autora

A análise da Categoria II evidencia que a qualificação dos servidores e a presença de competências técnicas prévias configuraram-se como fatores decisivos para a implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nas unidades-piloto. O depoimento de E1 aponta que a formação inicial da equipe da CPAP, realizada em parceria com a ENAP, forneceu uma base conceitual sólida para o processo, por meio de módulos específicos sobre o método, o que viabilizou a aproximação gradual junto às unidades-piloto. Esse movimento inicial de capacitação revela a centralidade da preparação técnica como etapa fundante para a aplicação do DFT. Tal

constatação encontra respaldo em Marques (2015), ao afirmar que o quadro de servidores deve ser composto por profissionais que possuam conhecimentos técnicos específicos, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições a serem exercidas, ressaltando a indissociabilidade entre saberes cognitivos e comportamentais no desempenho das funções públicas. Nesse sentido, observa-se consonância com a Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532/2023 (Doc. 11), que estabelece diretrizes para certificação de competências relacionadas ao DFT e prevê ações de desenvolvimento voltadas ao fortalecimento da capacidade técnica dos servidores, reconhecendo que a qualificação contínua é condição essencial para sustentar processos de inovação e aprimoramento da gestão pública.

Em alinhamento a essa centralidade da capacitação, a Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532/2023 (Doc. 11), reforça institucionalmente o papel da qualificação como requisito para a atuação no Dimensionamento da Força de Trabalho. O normativo prevê a concessão de certificação específica pela ENAP aos servidores que concluírem ações de desenvolvimento voltadas ao tema (art. 2º), estabelecendo um padrão nacional de habilitação técnica para operar com o DFT. Além disso, dispõe que a própria ENAP disponibilizará, anualmente e de forma gratuita, ações de desenvolvimento destinadas à qualificação, aperfeiçoamento e atualização de servidores (art. 3º), democratizando o acesso à capacitação e reduzindo barreiras financeiras e institucionais à formação continuada. Ao mesmo tempo, a portaria atribui aos servidores a responsabilidade ativa por buscar sua certificação, ao prever que cabe às chefias imediatas identificar necessidades de desenvolvimento e aos próprios servidores procurar sua qualificação (art. 6º). Essa lógica de corresponsabilidade conecta-se ao entendimento de Pires, *et. al* (2005), segundo o qual o desenvolvimento de competências profissionais é um processo de aprendizagem contínuo, voltado a suprir o hiato entre conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos pela organização e aqueles já apresentados pelos servidores. Ao enfatizar tanto os saberes técnicos quanto os saberes em ação — como a capacidade de resolver problemas, lidar com situações imprevistas e compartilhar conhecimentos —, o autor reforça a perspectiva de que a institucionalização do DFT depende de um ciclo permanente de atualização profissional. Nesse sentido, observa-se que a oferta estruturada pela ENAP e o engajamento ativo dos servidores se complementam, garantindo a qualidade técnica necessária e reforçando o papel estratégico da qualificação como fator de sucesso do processo.

Em complemento, E2 destaca que a experiência acumulada por servidores do DPO em áreas como administração, engenharia de produção e planejamento institucional favoreceu a compreensão e a apropriação dos conceitos do método. Esse repertório técnico prévio possibilitou maior clareza na interlocução sobre termos e conceitos relacionados ao DFT, além de reforçar a percepção do impacto da metodologia sobre os resultados organizacionais. Nessa mesma linha, E2 acrescenta que, durante a aplicação do piloto na Auditoria, havia uma servidora integrante do Grupo Projectum — atualmente Auditora-Chefe — cuja participação foi decisiva, pois sua expertise no método contribuiu para esclarecer dúvidas, apoiar tecnicamente a equipe e agilizar a assimilação da proposta. Tal evidência demonstra que a competência técnica não apenas facilita a operacionalização do método, mas também fortalece a credibilidade e legitimidade do processo de dimensionamento dentro das unidades. Nesse sentido, Pires *et al.* (2005) ressaltam que os processos de recrutamento e seleção devem considerar não apenas os conhecimentos técnicos, mas também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas, de modo a alinhar o perfil dos servidores às necessidades organizacionais. Embora, no serviço público, o ingresso ocorra por meio de concurso público, a etapa de alocação funcional representa oportunidade estratégica para valorizar as competências individuais e distribuí-las em áreas nas quais possam agregar maior contribuição. Essa lógica de alinhamento entre perfil profissional e contexto organizacional reforça a importância de utilizar o dimensionamento não apenas como ferramenta de diagnóstico, mas também como subsídio para alocação racional de pessoas, de forma a potencializar os resultados institucionais.

A importância dos multiplicadores também foi salientada nos relatos. Conforme aponta E3, esses servidores atuaram como mediadores entre a metodologia e a prática cotidiana, assumindo a coleta de dados, o esclarecimento de dúvidas e o acompanhamento das etapas do processo. Quando capacitados, os multiplicadores se tornaram agentes-chave para garantir a qualidade e a legitimidade da implementação, reforçando a relevância de sua seleção e formação adequada. Nesse sentido, a articulação com a equipe do Projectum, mencionada por E2, ampliou as possibilidades de capacitação e suporte técnico, por meio da perspectiva de formação de novos multiplicadores e do desenvolvimento de um projeto de extensão que busca institucionalizar essa função no âmbito universitário.

Essa lógica dialoga com Bergue (2019), que destaca a necessidade de articular a gestão por competências na administração pública com processos de desempenho, capacitação e lotação. Sob

essa ótica, os multiplicadores representam um exemplo prático de como as competências individuais podem ser mobilizadas para gerar aquilo que o autor denomina valor público, ao mesmo tempo em que informam políticas de capacitação e sinalizam potencialidades para lotação estratégica. No caso do DFT, a atuação desses servidores vai além da simples execução técnica: ela demonstra como a capacitação orientada pode preencher lacunas de desempenho e fortalecer a institucionalização de metodologias inovadoras. Em outras palavras, ao investir na formação e atuação de multiplicadores, a universidade não apenas garante a qualidade imediata do processo, mas também cria um mecanismo sustentável de gestão de pessoas, alinhado ao modelo de gestão por competências que reconhece o servidor como agente central de transformação organizacional.

Outro aspecto recorrente nos relatos é a cultura universitária voltada para dados e métodos, que, segundo E2, funcionou como um facilitador para a aceitação do DFT enquanto prática baseada em evidências. Essa característica organizacional, de valorizar a produção e uso de informações para subsidiar decisões, aproximou a lógica do dimensionamento da própria identidade acadêmica da instituição, favorecendo sua assimilação. Nesse ambiente, a presença do grupo Projectum ampliou significativamente o potencial de implementação: trata-se de um núcleo multidisciplinar formado por docentes, pesquisadores e estudantes da UnB, responsável pela criação do método de DFT hoje adotado pela administração pública federal. Além de conferir legitimidade técnico-científica, o grupo ofereceu suporte direto às unidades, como destacou E2, ao mencionar que a proximidade com o Projectum facilitou o diálogo, a resolução de dúvidas e a formação de multiplicadores em escala ampliada, por meio de projeto de extensão. Esse arranjo foi oficializado pelo Ato nº 0778/2022 do Decanato de Gestão de Pessoas (Doc. 21), que criou o Comitê de Dimensionamento da UnB e incorporou membros do Projectum em sua composição. Assim, a conjunção entre a cultura acadêmica voltada para evidências, a expertise técnico-científica do Projectum e a institucionalização administrativa reforçou a legitimidade do processo, ao mesmo tempo em que consolidou a capacitação contínua como condição estratégica para a aplicação e análise dos dados do DFT.

Por fim, os relatos de E1, E5 e E6 enfatizam que a comunicação e o apoio técnico contínuo do DGP foram determinantes para a condução do processo. Para E1, a devolutiva sistemática ao gestor, inclusive com o relatório final, garantiu transparência e alinhamento institucional. E5 destaca a disponibilidade da equipe em prestar esclarecimentos e auxiliar em momentos de dúvida, descrevendo o DGP como uma instância presente, responsável e comprometida, o que contribuiu

para reduzir resistências internas. Já E6 evidencia o papel do acompanhamento técnico na validação das tabelas e no aprimoramento da clareza das informações produzidas, de modo que até mesmo pessoas externas ao setor conseguissem compreender os registros. Esse conjunto de percepções reforça a importância de instâncias mediadoras que assegurem a coerência metodológica e o alinhamento entre teoria e prática, evitando lacunas interpretativas e fortalecendo a confiança dos servidores no processo. Essa lógica encontra respaldo em Medeiros *et al.* (2025), ao apontarem que o DFT, por demandar adesão voluntária dos órgãos e patrocínio da alta gestão, pode ser percebido por parte dos servidores apenas como atividade pontual ou meramente burocrática, o que aumenta a resistência à sua adoção contínua. Nessa perspectiva, o acompanhamento técnico do DGP não apenas garante a aplicação correta do método, mas também atua como estratégia de engajamento institucional, convertendo o dimensionamento em uma prática legítima de planejamento, alocação de recursos e melhoria da entrega pública.

Assim, ao se considerar a relevância da qualificação e das competências técnicas destacadas na Categoria II, observa-se que tais atributos não atuam de forma isolada. A efetividade da implementação do DFT depende de condições organizacionais que viabilizem sua aplicação, sobretudo a existência de ferramentas, processos estruturados e recursos de apoio adequados. Em outras palavras, a capacitação dos servidores encontra maior potencial de impacto quando acompanhada por sistemas específicos, modelos padronizados e fluxos organizacionais organizados, que asseguram coerência metodológica e reduzem a subjetividade no levantamento das atividades. Esse entrelaçamento entre capacidades individuais e recursos institucionais constitui o eixo central da Categoria III, a qual evidencia como a disponibilidade de sistemas, planilhas-modelo e processos maduros favoreceu a operacionalização do dimensionamento nas unidades-piloto.

Ferramentas, Processos e Recursos de Apoio

Quadro 13 - Categoria III: Ferramentas, Processos e Recursos de Apoio (Dimensão 1: Facilitadores à Implementação do DFT)

Dimensão 1	Facilitadores à implementação do DFT nas Unidades-Piloto	
Categoria III	Ferramentas, Processos e Recursos de Apoio	
Definição	Disponibilidade e uso de sistemas, planilhas-modelo, maturidade organizacional, organização de processos e acesso direto aos executores das atividades.	
Síntese das verbalizações	Referências na Literatura	Referências documentais
<p>Disponibilidade de sistemas específicos (SISGIP) e de gestão (SEI).</p> <p>Banco de entregas padronizado para facilitar o preenchimento.</p> <p>Planilhas-modelo fornecidas pelo DGP.</p> <p>Acesso direto aos executores das atividades.</p> <p>Maturidade e organização dos processos internos.</p> <p>Quantidade reduzida de atividades facilitando o levantamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Saraiva (2018) 	<p>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. (Doc. 10)</p> <p>Lei nº 8.159/1991 - Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e dá outras providências. (Doc. 01)</p> <p>Lei nº 12.682/2012 - Dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. (Doc. 03)</p> <p>Portaria nº 1.042, do Ministério da Educação (MEC), de 04 de novembro de 2015, que dispõe sobre a implantação e o funcionamento do processo eletrônico e institui o SEI como sistema oficial de informações, documentos e processos eletrônicos no âmbito do MEC. (Doc. 38)</p>
Conteúdos verbalizados		
<p>E1: "É um facilitador o sistema que foi desenvolvido, o SISGIP, também é um modelo que a interface é positiva."</p> <p>E2: "Olha, eu acho que o fato de a gente ter uma ferramenta, hoje, que está disponível em um sistema em que todos os servidores públicos podem usar, é um facilitador."</p> <p>E2: O fato, por exemplo, da gente ter as entregas lá dentro do sistema, o banco de entregas, em que as unidades podem, ao invés de descrever ponto a ponto do que elas fazem, olharem algo que já está descrito e se reconhecerem ali, também é um facilitador."</p> <p>E4: "Eu acho que um dos grandes facilitadores é você ter acesso diretamente aos servidores que trabalham, e não ao gestor. Porque o gestor não sabe nada. Ele não sabe o que acontece, ele não sabe o que se passa."</p> <p>E6: "Então, isso foi um facilitador. O fato da equipe do DGP já trazer uma planilha já construída, né? Foi importante. Então, a gente já tinha ali um modelo para a gente seguir, né? Eu acho que isso foi importante."</p> <p>E6: "O fato da gente ter também os nossos processos bem maduros, registrados em tabelas que sejam. O fato da gente ter sistemas para poder atuar, né? Então, a gente tem o próprio sistema SEI, ajuda muito. Porque a gente faz auditoria, a gente cria um processo SEI e aí esse processo, ele não se perde, né? A gente tem que</p>		

guardar as nossas auditorias por, no mínimo, cinco anos. Então, por estar no SEI, a gente não tem dificuldade de guardar os nossos papéis de trabalho. Então, tudo isso foi facilitador."

E6: O facilitador para a gente é que a gente realmente **não tinha muitas atividades em termos quantitativos**, né? Então, a gente, por exemplo, tem um monitoramento, a gente monitora, faz vários ofícios, mas assim, é uma atividade só. A gente, se eu não me engano, tinha umas 20 atividades no nosso setor inteiro.

E6: "Foi apresentado **uma tabela, uma planilha** e aí explicando que a gente teria que levantar as nossas entregas, o conceito das entregas."

Fonte: Elaborado pela autora

A disponibilidade de ferramentas tecnológicas, instrumentos metodológicos e a própria maturidade organizacional das unidades figuraram entre os principais facilitadores para a implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT). Os entrevistados enfatizaram que a utilização de sistemas institucionais, como o SEI e o SISDIP, trouxe ganhos de organização e segurança ao processo, evitando a perda de informações e assegurando a rastreabilidade das entregas registradas. No caso da Universidade de Brasília, a utilização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) foi citada como um dos principais facilitadores da implementação do DFT. Como destacou E6, o sistema "ajuda muito, porque os processos não se perdem e as auditorias precisam ser guardadas por, no mínimo, cinco anos", ressaltando que, graças ao registro eletrônico, foi possível resgatar facilmente todos os processos realizados no período de um ano, o que conferiu maior segurança e confiabilidade às informações levantadas e evidencia a importância do registro eletrônico para a memória institucional. Esse aspecto dialoga com a literatura, que ressalta que o SEI contribui não apenas para a economicidade e eficiência administrativa, mas também para assegurar maior transparência aos registros administrativos (Saraiva, 2018). Nesse sentido, o SEI se insere em um marco normativo mais amplo que regula a gestão documental na Administração Pública. A Lei nº 8.159/1991 (Doc. 01) estabelece a política nacional de arquivos públicos e privados, dispondo sobre a responsabilidade do poder público na gestão e na proteção documental. Complementarmente, a Lei nº 12.682/2012 dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletrônicos, conferindo aos documentos digitalizados o mesmo valor probatório do original, desde que assegurada sua integridade e autenticidade. Assim, a utilização do SEI não apenas moderniza as rotinas administrativas e amplia a eficiência, mas também garante conformidade com a legislação arquivística e de digitalização vigente.

Em 2015, foi publicada a Portaria MEC nº 1.042, de 04 de novembro de 2015, que instituiu o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como sistema oficial de informações, documentos e

processos eletrônicos no âmbito do Ministério da Educação, conforme estabelece o seu artigo 1º (Brasil, 2015). No ano seguinte, a Universidade de Brasília aderiu ao SEI no contexto do Projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN), substituindo gradualmente a tramitação em papel por processos inteiramente digitais, com o objetivo de modernizar as rotinas administrativas e elevar a produtividade das unidades (UnB, 2016). Desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), o sistema caracteriza-se por sua portabilidade, acessibilidade remota, controle de nível de acesso, possibilidade de tramitação simultânea em múltiplas unidades e por funcionalidades como controle de prazos, ouvidoria e assinatura eletrônica. Ao liberar a gestão administrativa do suporte físico e permitir atualização em tempo real, consolidou-se como ferramenta estratégica para assegurar eficiência, integridade e confiabilidade na gestão organizacional (UnB, 2023). Nesse sentido, sua adoção contribuiu não apenas para a modernização da gestão documental na UnB, mas também para a consolidação das condições institucionais necessárias à implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho.

Nesse sentido, E1 destacou que “é um facilitador o sistema que foi desenvolvido, o SISDIP, também é um modelo que a interface é positiva”. No âmbito normativo, a Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 (Doc. 10), disciplinou a transferência do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho e estabeleceu que sua operacionalização deve ocorrer por meio do Sistema de Dimensionamento da Força de Trabalho – SISDIP, condicionando o acesso ao sistema à capacitação dos multiplicadores e à formalização de um termo de compromisso pelos órgãos e entidades (art. 3º e 4º). Essa previsão evidencia o papel central do SISDIP como ferramenta oficial de suporte ao DFT, conferindo maior padronização, controle e legitimidade ao processo. De acordo com informações disponibilizadas no portal Gov.br, o SISDIP foi desenvolvido pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, em parceria com a Universidade de Brasília, para apoiar a gestão, registrar dados, armazenar informações e executar os cálculos do dimensionamento por meio de entregas, agregando indicadores qualitativos e quantitativos sobre a força de trabalho. Trata-se de um sistema com base de dados robusta, que proporciona maior celeridade ao mapeamento das atividades realizadas, representando um marco na institucionalização do DFT no âmbito da Administração Pública Federal (Brasil, 2022).

O Sistema de Dimensionamento da Força de Trabalho (Sisdip) é interligado ao Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape), possibilitando a migração de dados cadastrais, funcionais, licenças e afastamentos de servidores públicos. Além disso, integra-se ao Sistema de

Gestão de Acesso (Sigac), o que proporciona maior segurança na conexão (Brasil, 2022). Nesse contexto, os entrevistados também destacaram a relevância da ferramenta como suporte à implementação do DFT. Para E2, o simples fato de se dispor de uma plataforma acessível a todos os servidores já representa um importante facilitador, pois centraliza informações e padroniza procedimentos. O entrevistado acrescenta que a funcionalidade do “banco de entregas”, ao permitir que as unidades se reconheçam em descrições previamente estruturadas sem a necessidade de detalhar ponto a ponto suas atividades, também constitui um diferencial positivo que confere agilidade e objetividade ao processo.

Outro aspecto apontado como facilitador da implementação do DFT foi a disponibilização de instrumentos de apoio pela equipe do DGP. Conforme destacou E6, o fornecimento de uma planilha previamente estruturada representou um recurso essencial, pois oferecia às unidades um modelo de referência para orientar o processo. O entrevistado acrescenta que, ao apresentar uma tabela com explicações sobre a necessidade de levantar e conceituar as entregas, a equipe contribuiu para dar clareza metodológica e reduzir incertezas na execução, tornando o trabalho mais objetivo e organizado. A disponibilização de instrumentos padronizados pelo DGP não apenas funcionou como um facilitador operacional, mas também representou uma estratégia de redução da complexidade organizacional. Ao fornecer planilhas e tabelas já estruturadas, o processo deixou de depender exclusivamente da interpretação subjetiva de cada unidade, favorecendo uniformidade metodológica e diminuindo a margem de erros ou resistências. Esse tipo de suporte técnico evidencia que a implementação de novas práticas de gestão, como o DFT, demanda ferramentas claras e orientações prévias que possibilitem a apropriação coletiva do método. Assim, pode-se inferir que a presença de modelos referenciais fortaleceu a confiança dos servidores no processo e contribuiu para a legitimidade da iniciativa.

Outro aspecto evidenciado foi a possibilidade de acesso direto aos executores das atividades, apontada como condição para assegurar a qualidade das informações coletadas. Conforme destacou E4, quando o levantamento era realizado apenas com gestores, “a gente não conseguia colher nada”, reforçando a importância do contato direto com aqueles que detêm o conhecimento prático sobre os fluxos de trabalho.

A maturidade organizacional e a quantidade reduzida de atividades em algumas unidades também foram apontadas como facilitadores. De acordo com E6, “a gente realmente não tinha

muitas atividades em termos quantitativos [...] se eu não me engano, tinha umas 20 atividades no nosso setor inteiro”, o que simplificou o levantamento. Esse elemento dialoga com Almeida *et al.* (2018), ao defenderem que a tipificação e a organização prévia das rotinas institucionais são condições que favorecem a adequação do modelo de DFT. Em síntese, a conjugação entre sistemas tecnológicos, padronização de instrumentos, maturidade processual, acesso aos executores e apoio metodológico mostrou-se essencial para reduzir barreiras e ampliar a efetividade da implementação do DFT nas unidades-piloto.

Se, por um lado, a presença de fatores institucionais, técnicos e organizacionais funcionou como suporte relevante para a implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho nas unidades-piloto, por outro, o processo também foi marcado por barreiras que limitaram seu alcance e dificultaram sua consolidação plena. Esses dificultadores revelam fragilidades estruturais, resistências culturais e limitações de recursos que impactaram diretamente a efetividade do método. Assim, a análise segue para a segunda dimensão, dedicada à identificação e discussão dos principais fatores dificultadores à implementação do DFT, organizados em categorias que refletem a complexidade e os desafios enfrentados no contexto estudado.

4.3.2 Fatores que dificultaram a implementação do dimensionamento da força de trabalho no âmbito das Unidades-Piloto

O quadro 14 apresenta a categorização dos principais fatores que dificultaram a implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho no âmbito das unidades-piloto. Esses dificultadores foram agrupados em três categorias: (I) Barreiras Normativas, Estruturais e Sistêmicas, que remetem a entraves legais, burocráticos e de organização institucional; (II) Fatores Relacionados à Cultura Organizacional e à Mobilização, que refletem resistências, percepções e níveis de engajamento dos atores envolvidos; e (III) Fragilidades na Governança e na Condução do Processo, que dizem respeito a limitações na coordenação, acompanhamento e suporte à implementação. A sistematização dessas categorias possibilita descrever de que forma as barreiras emergiram e se manifestaram no contexto empírico, evidenciando os limites do processo e os desafios que precisam ser enfrentados para que o DFT se consolide como prática institucional.

Quadro 14 - Categorização dos fatores dificultadores à implementação de novo método organizacional

Categorias	Descrição
I	Barreiras Normativas, Estruturais e Sistêmicas
II	Fatores Relacionados à Cultura Organizacional e à Mobilização
III	Fragilidades na Governança e na Condução do Processo

Fonte: Elaborado pela autora

Barreiras Normativas, Estruturais e Sistêmicas

Quadro 15 - Categoria I: Barreiras Normativas, Estruturais e Sistêmicas (Dimensão 2: Dificultadores à Implementação do DFT)

Dimensão 2	Dificultadores à implementação do DFT nas Unidades-Piloto		
Categoria I	Barreiras Normativas, Estruturais e Sistêmicas		
Definição	Engloba entraves relacionados ao marco regulatório, à organização institucional e às condições sistêmicas de funcionamento que dificultam a implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho.		
Síntese das verbalizações	Referências na Literatura		Referências documentais
Ausência de normativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> Oliveira <i>et al.</i> (2020) Rocha <i>et al.</i> (2023) Bogoná (2012) Reis <i>et al.</i> (2015) 		Portaria SEDGG/ME N° 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. (Doc. 10)
Fragilidade normativa institucional			
Rotatividade de servidores			
Ausência de registros anteriores			
Pressão temporal - coletar informações de períodos passados em curto espaço de tempo			Estatuto e Regimento Geral da UnB - Estatuto da UnB. Publicado no DOU n. 7, de 11/1/1994, com emendas aprovadas pelo Conselho Universitário da UnB, conforme especificado no texto. 10a edição (Doc. 20)
Processos manuais e suscetíveis a erros			
Escala e complexidade organizacional			
Conteúdos verbalizados			
E1: "Pela ausência do normativo, porque com a normatização seria, pelo menos, no meu entendimento, seria mais prático você ter um calendário para toda a universidade. A partir de uma... Essa não-normatização nesse momento, ela é um dificultador. Aí eu te pergunto, o regimento, o Estatuto do ANB, eles são, de algum modo, facilitador e dificultador ao mesmo tempo? Dependendo do como você está sendo requerido para aquela situação. Exatamente, porque, obviamente, ele legitima do ponto de vista executivo, diretor da unidade."			
E2: "E a rotatividade também é um ponto que eu traria, porque muitas vezes a gente se depara com essa questão de que a gente precisa de uma pessoa capacitada para conduzir o processo do dimensionamento, e a gente precisa dar continuidade nas unidades do preenchimento do dimensionamento. Então, às vezes, o servidor que estava			

cuidando saí, o servidor que pensou ali a estrutura de como ia ser preenchido saí, o servidor que sabe mexer no SISGIP foi embora, e a rotatividade é muito grande nas universidades, muito grande."

E5: "A principal dificuldade que eu via era justamente das pessoas, primeiro, **não ter um registro anterior**, muitas vezes, dependendo da atividade, **a gente não tinha registro anterior** [...]"

E5: "O que dificultou também foi a... Esqueci a melhor palavra, mas a **perspectiva do tempo**. Se a gente fizesse daqui para frente a gente já ia fazer as nossas atividades e aos poucos a gente já ia cadastrando. Mas a gente fez daqui para trás e a gente teve que **correr contra o tempo** para poder puxar a informação aleatória. Então, não foi um objetivo fracionado. A gente teve que **fazer muita coisa em pouco tempo**, coisas antigas que **a gente não tinha registro**."

E6: "Dificultador, eu assim, eu acho que foi a questão de ter que contar, né? Porque como a gente estava ali fazendo o dimensionamento pela primeira vez, inclusive, e a **gente tinha que entrar em processo por processo** e procurar o processo e **contar manualmente**, acaba que é um dificultador e pode abrir uma margem de erro [...]"

E6: "O que eu vejo hoje de maior dificultador, para aplicar um **dimensionamento na universidade**, é assim, é ter forças, né? Energia para poder **aplicar isso em uma organização tão grande**. A gente está falando aí de quase 6 mil servidores [...] mais de mil estagiários, mais de mil terceirizados, então se a gente pensar nesse universo, eu acho que isso é um **desafio muito grande**."

Fonte: Elaborado pela autora

Essa categoria reúne os fatores que dizem respeito à ausência de normativos claros, às limitações estruturais da instituição e às dificuldades decorrentes da escala e da complexidade do processo de dimensionamento. Tais barreiras não estão diretamente ligadas ao engajamento subjetivo dos atores envolvidos, mas sim a entraves de natureza institucional, procedural e organizacional que impactam a operacionalização do método.

Um dos principais aspectos destacados foi a ausência de normatização interna que desse suporte formal ao processo. Para E1, a inexistência de um regulamento próprio na UnB representou um entrave, pois inviabilizou a criação de um calendário institucional que garantisse previsibilidade e padronização para toda a universidade. Embora exista a Portaria nº 7.888/2022 (Doc. 10), que estabelece orientações gerais aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos para o dimensionamento da força de trabalho, essa diretriz nacional não se traduz automaticamente em um instrumento normativo interno capaz de disciplinar a aplicação local. A ausência desse regramento específico dentro da UnB dificulta a consolidação de rotinas e a articulação de prazos, criando uma lacuna entre a orientação geral do governo federal e a prática institucional. Além disso, o entrevistado ressalta que, no caso das unidades acadêmicas, o Estatuto e o Regimento da universidade (Doc. 20), ao conferirem ao diretor funções tanto executivas quanto deliberativas, vinculadas aos colegiados e aos conselhos, podem atuar como um

elemento ambivalente: ao mesmo tempo em que garantem legitimidade às decisões, também podem impor condicionantes adicionais que retardam ou complexificam a implementação do DFT, dependendo do grau de engajamento da direção e das instâncias colegiadas.

Essa percepção evidencia que o processo de dimensionamento da força de trabalho está inserido em uma lógica de complexidade normativa e institucional, em que a ausência de regulamentação interna limita a previsibilidade do método e acentua os efeitos da burocracia universitária. Como observam Oliveira *et al.* (2020), a gestão pública enfrenta o desafio constante de se atualizar, tornar-se mais eficiente e agregar valor ao servidor, mas depende de normas e processos que nem sempre acompanham a dinâmica situacional. No caso das universidades federais, essa dificuldade é ampliada pelo fato de a gestão institucional estar subordinada a normas superiores do governo federal e, ao mesmo tempo, atravessada por barreiras internas relacionadas à estrutura colegiada e à legitimidade das chefias (Oliveira *et al.*, 2020). Assim, o relato de E1 confirma que, embora exista uma diretriz nacional, a ausência de regulamentação interna na UnB e a complexidade das instâncias decisórias acadêmicas tornam o processo de implementação do DFT mais moroso e vulnerável a disputas institucionais.

Outro ponto recorrente refere-se à rotatividade de servidores. Conforme relatado por E2, a alta frequência de mudanças na força de trabalho compromete a continuidade e a memória do processo, uma vez que servidores capacitados ou familiarizados com o sistema podem se desligar, levando consigo conhecimentos essenciais para a execução do dimensionamento. Essa fragilidade estrutural revela a dependência do processo em relação a indivíduos específicos, em vez de estar ancorado em práticas institucionais consolidadas. Rocha *et al.* (2023) evidenciam que a integração entre o DFT e a gestão por competências pode reduzir os efeitos negativos da rotatividade. Ao alinhar o perfil técnico dos servidores às entregas organizacionais, o dimensionamento deixa de se limitar a um cálculo quantitativo e passa a considerar também a qualificação necessária para a execução das atividades, favorecendo tanto a continuidade dos processos quanto a qualidade de vida no trabalho. Nessa perspectiva, a rotatividade deixa de ser apenas um problema estrutural e passa a ser enfrentada com estratégias de recrutamento, seleção e desenvolvimento baseadas em competências, capazes de diminuir a dependência de indivíduos específicos e fortalecer a institucionalização do processo.

A escassez e a inconsistência de registros anteriores culminaram em um desafio relevante. Para E5, a ausência de dados históricos dificultou a coleta de informações, sobretudo porque foi necessário resgatar atividades já concluídas, sem registros adequados. Essa situação foi agravada pelo curto prazo para execução da tarefa, o que levou a reconstruções retrospectivas pouco precisas. Ainda nesse sentido, E6 aponta que a necessidade de contagem manual de processos abriu margem a erros metodológicos, reforçando a fragilidade do sistema de informações disponível. Tal cenário evidencia a ausência de uma política consistente de Gestão do Conhecimento e informação, que poderia fornecer instrumentos organizacionais para preservar a memória institucional e reduzir a dependência de reconstruções manuais. A institucionalização da Gestão de Conhecimento, com normatização e práticas consolidadas de troca disciplinada de informações, é fundamental para que organizações públicas melhorem sua eficiência e agilidade, reduzindo vulnerabilidades decorrentes da descontinuidade de dados e da ausência de registros sistematizados (Bogoná, 2012).

Por fim, destaca-se a própria complexidade estrutural da universidade, evidenciada pelo universo de quase 6 mil servidores, além de milhares de estagiários e terceirizados. Segundo E6, essa magnitude demanda grande esforço e energia institucional para que o dimensionamento seja realizado de forma efetiva, configurando um desafio contínuo para a gestão de pessoas. Essa constatação vai ao encontro do que afirmam Reis *et al.* (2015), ao salientarem que o processo de planejamento de recursos humanos deve ser concebido como uma prática permanente e contínua, pois tanto a instituição quanto as pessoas mudam e, com isso, suas necessidades também. Nesse sentido, a fala de E6 corrobora a perspectiva dos autores, evidenciando que a escala e diversidade organizacional da universidade exigem mais do que iniciativas pontuais: reforçam a necessidade de um planejamento contínuo, capaz de incorporar variáveis dinâmicas que impactam diretamente a gestão de pessoas.

Assim, as falas dos entrevistados permitem inferir que a implementação do DFT foi dificultada por entraves de natureza normativa, pela descontinuidade gerada pela rotatividade de pessoal, pela falta de sistemas de informação adequados e pela complexidade estrutural da instituição. Esses fatores revelam que a consolidação do método depende não apenas do engajamento individual, mas de arranjos institucionais mais robustos e estáveis — como normativos internos claros, sistemas de informação integrados, instâncias permanentes de governança, capacitação continuada e a vinculação ao planejamento estratégico da universidade — que deem sustentação e legitimidade ao processo.

Fatores Relacionados à Cultura Organizacional e à Mobilização

Quadro 16 - Categoria II: Fatores Relacionados à Cultura Organizacional e à Mobilização (Dimensão 2:
Dificultadores à Implementação do DFT)

Dimensão 2	Dificultadores à implementação do DFT nas Unidades-Piloto	
Categoria II	Fatores Relacionados à Cultura Organizacional e à Mobilização	
Definição	Abrange elementos culturais e comportamentais que influenciam a forma como servidores e gestores percebem e se engajam no processo de Dimensionamento da Força de Trabalho.	
Síntese das verbalizações	Referências na Literatura	Referências documentais
Baixa adesão dos servidores	<ul style="list-style-type: none"> • Nogueira Filho (2019) • Feitosa; Costa (2016) • Reis <i>et al.</i> (2015) • Oliveira <i>et al.</i> (2020) • Gomes (2022) • Li; Chen; Cai (2007) • Pereira (2016) 	
Resistência à mudança		
Individualismo e retenção de informações		
Descrença na efetividade do processo		
Sobrecarga de trabalho		
Falta de prioridade institucional		
Apatia e recusa explícita		
Conteúdos verbalizados		
<p>E2: "Na FCI, eles escolheram uma pessoa para ser o multiplicador [...] Só que as pessoas da unidade não deram importância por fazer o dimensionamento. Então, o multiplicador ficava muito sozinho nessa missão."</p> <p>E2: "Na FCI: E, em alguns momentos, tinha uma característica também de alguns servidores monopolizarem informação sobre algumas atividades. Então, o próprio multiplicador não sabia o que aquele servidor fazia, e tampouco o servidor estava disposto a alimentar o sistema com as informações sobre as atividades dele. Então, a gente não conseguiu concluir o DFT na FCI."</p> <p>E2: "A gente teve uma dificuldade muito grande que os multiplicadores do DPO relataram em relação ao pessoal que estava envolvido. Foi muito difícil fazer com que as pessoas colaborassem."</p> <p>E2: "Outra coisa que eu acho que é muito peculiar das universidades também é [...] a gente não tem uma disponibilidade das pessoas para se dedicar para uma atividade de planejamento que vai ter impacto no médio e longo prazo, que é o DFT. [...] Isso impacta na dificuldade que a gente tem de fazer o DFT funcionar, porque o DFT é uma ferramenta que exige a interação da gestão superior [...] e de todos os servidores. [...] Isso é uma grande dificuldade, porque as pessoas, os servidores que estão mais imbuídos ali nas entregas, eles são muito ocupados. E os servidores que não se imbuem tanto nas entregas, não estão dispostos a fazer quase nada."</p> <p>E2: "O DFT não é bem aceito. As pessoas vêm com muita desconfiança. Parte do pressuposto que a gente está entrando ali para descobrir alguma coisa e para tirar a vaga, tirar o servidor de lá. Então, é um processo de convencimento muito delicado [...]."</p> <p>E3: "A gente ouviu algumas coisas. Acho que a que mais me chamou a atenção foi [...] que o pessoal entende que esse tipo de coisa, de alguma coisa nova que surge na universidade, nunca vai pra frente. [...] Então, o diretor, acabou</p>		

tendo dificuldade, principalmente por causa disso. **O pessoal não sentiu essa obrigação de fazer**, não deu tanta importância. E, no fim das contas, [...] ficou um ano inteiro sem fazer mais nada, sem terminar o processo mesmo."

E3: "[...] quando a gente **não tem um apoio da gestão**, que é o principal, aí a gente vai ter dificuldade de coletar dados. Porque a gente vai estar meio que criando ali umas tarefas a mais pra cada servidor e o servidor não está vendo aquilo como uma prioridade, às vezes não é cobrado pela **própria chefia, não vai dar importância**, ou não vai fazer, ou vai fazer um negócio que não é de qualidade [...]."

E7: "Muito difícil. **Muito difícil lidar**. Lidar **com os servidores**, passar a informação que eles entenderem e querem resolver a questão. Por exemplo, foi dada uma tarefa. Descreva o que você faz no seu cargo, nas suas atividades. Ah, depois eu faço. Ah, não. É muita coisa. Não tem como fazer não sei o quê. Isso é muito dificultador. Eu vejo mais nesse ponto negativo do que no lado positivo."

E7: "[...] **alguns servidores não quiseram fazer pq nao quiseram**, tipo bateram o pé e não participaram e ficou nisso. [...]."

Fonte: Elaborado pela autora.

A Categoria II – Fatores Relacionados à Cultura Organizacional e à Mobilização diz respeito a aspectos subjetivos e coletivos que influenciam diretamente a adesão ou resistência dos servidores às iniciativas institucionais. Engloba elementos como engajamento, confiança, disposição para colaborar, percepção de legitimidade e atitudes frente à mudança organizacional. No caso do DFT, tais fatores se mostraram decisivos para o andamento do processo, pois a metodologia exige não apenas o domínio técnico, mas também a participação ativa e colaborativa dos servidores. Como observa Nogueira Filho (2019), para que a implementação de novas ideias ocorra no contexto organizacional, é indispensável o envolvimento e o apoio de todas as partes envolvidas com a gestão da inovação, de modo que as ações necessárias sejam providenciadas, institucionalizando-se a prática e transformando seus resultados em rotina organizacional. Nesse mesmo sentido, o autor identifica como facilitador à implementação de novos métodos organizacionais o compromisso e o engajamento dos participantes, o que reforça a centralidade da mobilização coletiva para o êxito do processo.

A análise das entrevistas evidencia que a cultura organizacional constituiu um fator crítico para a implementação do DFT nas unidades-piloto. Em diferentes momentos, os participantes relataram baixa adesão e resistência dos servidores, dificultando tanto a coleta quanto a validação das informações. E2 destacou que, na FCI, o multiplicador designado ficou isolado, sem apoio da equipe, o que inviabilizou a conclusão do processo. Essa situação se agravou pelo comportamento de alguns servidores que monopolizavam informações ou simplesmente se recusavam a alimentar o sistema, comprometendo a fidedignidade dos dados. Como exemplifica E7, “alguns servidores não quiseram fazer porque não quiseram, tipo bateram o pé e não participaram e ficou nisso”. Tal

quadro reflete o que aponta a literatura, ao reconhecer que a implantação de mudanças organizacionais tende a gerar inseguranças e resistências, especialmente quando não há comunicação clara nem participação efetiva dos envolvidos. A ausência de informações precisas e a exclusão dos servidores dos processos decisórios fragilizam o comprometimento institucional, comprometendo o êxito da mudança (Feitosa; Costa, 2016).

Outro aspecto recorrente foi a falta de engajamento coletivo. Segundo E2, havia dificuldade em mobilizar os servidores para colaborar em uma atividade de planejamento de médio e longo prazo, que não era percebida como prioritária diante das demandas imediatas. E2 relatou que os multiplicadores do DPO tiveram grande dificuldade em obter colaboração e que, nas universidades, em geral, os servidores não dispõem de tempo ou disposição para se dedicar a atividades cujo impacto é de médio e longo prazo, como o DFT, uma vez que estão absorvidos pelas tarefas urgentes do cotidiano. E3 reforçou essa percepção ao relatar que muitos servidores entendiam o DFT como mais uma iniciativa fadada a não se sustentar, destacando que a unidade chegou a passar um ano sem dar continuidade ao processo. Essa percepção traduz a descrença dos servidores em relação à efetividade do DFT, visto que o método foi associado a outras iniciativas anteriores que não tiveram continuidade na universidade, alimentando a ideia de que se tratava de um esforço pouco relevante.

Além disso, E3 destacou que a ausência de apoio da gestão da unidade dificultou ainda mais a mobilização, pois sem a cobrança ou incentivo das chefias, os servidores não viam a atividade como prioridade, resultando em baixa qualidade ou mesmo abandono das etapas do processo. Como observa E3: “quando a gente não tem um apoio da gestão, que é o principal, aí a gente vai ter dificuldade de coletar dados. Porque a gente vai estar meio que criando ali umas tarefas a mais para cada servidor e o servidor não está vendo aquilo como uma prioridade, às vezes não é cobrado pela própria chefia, não vai dar importância, ou não vai fazer, ou vai fazer um negócio que não é de qualidade”. Essa falta de confiança institucional acabou gerando descontinuidade e, em alguns casos, paralisação do processo, como exemplifica E3: “o diretor, acabou tendo dificuldade, principalmente por causa disso. O pessoal não sentiu essa obrigação de fazer, não deu tanta importância. E, no fim das contas, [...] ficou um ano inteiro sem fazer mais nada, sem terminar o processo mesmo.”

Esse cenário corrobora a literatura sobre gestão de mudanças no setor público, que enfatiza que a resistência organizacional tende a se intensificar quando os servidores não percebem benefícios concretos de curto prazo e quando falta apoio das chefias imediatas para legitimar e priorizar a iniciativa (Feitosa; Costa, 2016; Nogueira Filho, 2019). Assim, evidencia-se que o êxito do DFT não depende apenas de aspectos técnicos, mas de estratégias de mobilização institucional capazes de envolver a liderança e reduzir a descrença dos servidores.

Outro dificultador identificado foi a resistência cultural em relação ao DFT. Conforme destacou E2, “o DFT não é bem aceito. As pessoas vêm com muita desconfiança. Parte do pressuposto que a gente está entrando ali para descobrir alguma coisa e para tirar a vaga, tirar o servidor de lá. Então, é um processo de convencimento muito delicado”. Essa percepção reducionista ignora a natureza complexa do dimensionamento, que não se limita à contagem de servidores, mas envolve um conjunto de variáveis e diagnósticos capazes de apoiar decisões estratégicas de gestão de pessoas. Como ressaltam Reis *et al.* (2015), trata-se de um trabalho que percorre diferentes etapas e exige considerar aspectos como a compatibilidade entre habilidades dos servidores e funções desempenhadas, bem como a capacidade gerencial das lideranças. O dimensionamento demanda uma análise criteriosa, justamente pela diversidade de variáveis envolvidas no processo e por sua complexidade (Oliveira *et al.*, 2020; Gomes, 2022). De fato, o DFT deve ser compreendido como um processo estruturado que determina a quantidade de pessoas necessárias diante de demandas e restrições (Li; Chen; Cai, 2007), mas também possibilita identificar o perfil de competências exigido, reconhecer gargalos de produtividade, apoiar a redistribuição de atividades e oferecer subsídios para alinhar a força de trabalho às prioridades institucionais, apoiando-se na análise de informações diversas que, ao serem processadas, geram resultados capazes de subsidiar a tomada de decisão gerencial (Pereira, 2016). Assim, a resistência observada não decorre apenas de barreiras técnicas, mas também da dificuldade de comunicação institucional em esclarecer que o DFT não é um instrumento de “corte de vagas”, mas uma ferramenta que visa qualificar a gestão, promover maior racionalidade no uso dos recursos humanos e apoiar os gestores na tomada de decisões mais conscientes.

Em síntese, a análise evidencia que a resistência cultural, a descrença quanto à continuidade do processo, a sobrecarga de trabalho cotidiano e a falta de engajamento coletivo representaram entraves significativos para a implementação do DFT. Tais fatores demonstram que o êxito do método não depende apenas da disponibilidade de ferramentas técnicas, mas de uma mudança

cultural que envolva sensibilização, comunicação clara e valorização da participação dos servidores. Contudo, além dessas barreiras ligadas à mobilização e ao comportamento organizacional, os entrevistados também destacaram dificuldades associadas à forma como o processo foi conduzido e governado institucionalmente. É nesse contexto que se insere a Categoria III – Fragilidades na Governança e na Condução do Processo, a qual reúne elementos relacionados ao papel das chefias, à capacitação dos multiplicadores e à estrutura de coordenação adotada para a implementação do dimensionamento.

Fragilidades na Governança e na Condução do Processo

Quadro 17 - Categoria III: Fragilidades na Governança e na Condução do Processo (Dimensão 2: Dificultadores à Implementação do DFT)

Dimensão 2	Dificultadores à implementação do DFT nas Unidades-Piloto		
Categoria III	Fragilidades na Governança e na Condução do Processo		
Definição	Refere-se às limitações relacionadas à capacidade de liderança, à articulação e ao acompanhamento das chefias e gestores responsáveis pelo processo de implementação do DFT.		
Síntese das verbalizações	Referências na Literatura	Referências documentais	
Falta de prioridade da chefia	• Brandão; Guimarães (2001)	Parecer Final de Dimensionamento da Força de Trabalho – Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (Parecer nº 01/2023/DGP/DPAM/CPAP) - (Doc. 27)	
Dificuldade na coleta e qualidade dos dados	• Camões (2019)		
Capacitação para atuação dos multiplicadores	• Dias <i>et al.</i> (2025)		
Limitações de conhecimento técnico dos diretores	• Freitas <i>et al.</i> (2021)		
Ausência de apoio e acompanhamento da gestão	• Feitosa; Costa (2016)		
Demora na execução em determinadas unidades	• Zouain; Bittencourt (2010)	Parecer Final de Dimensionamento da Força de Trabalho – FCI (Parecer DGP/DPAM/CPAP) - (Doc. 28)	
	• Mendes <i>et al.</i> (2024)		
Conteúdos verbalizados			
<p>E2: "E o DPO, a gente demorou muito para concluir, porque eles colocaram um grupo de três multiplicadores para lidar com a gente. Mas, a gente conseguiu concluir, foi com muito sucesso o do DPO."</p> <p>E3: "[...] é o meu entendimento de que a chefia da unidade não deu muita importância também. Na hora de falar, quando a gente implementou e tal, falou, mas na prática, não. Então, o diretor acabou tendo dificuldade, principalmente por causa disso."</p> <p>E3: "[...] quando a gente não tem um apoio da gestão, que é o principal, aí a gente vai ter dificuldade de coletar dados. [...] o servidor não está vendo aquilo como uma prioridade, às vezes não é cobrado pela própria chefia, não vai dar importância, ou não vai fazer, ou vai fazer um negócio que não é de qualidade [...]. E o multiplicador, né?"</p>			

Se o **multiplicador também não for bem capacitado**, ele vai ter uma dificuldade ali no contato com a equipe e da mesma forma os dados também não vão vir da forma que o método precisa."

E4: "Então, Karina, as grandes dificuldades que a gente tem e teve e vai ter para sempre é que os **professores**, que são os diretores, **não conhecem lei**, não conhecem plano de carreira, não conhecem a universidade. Eles só conhecem a sua própria unidade. Eles acham que administrar pessoal na sua unidade é a coisa mais importante do que você olhar a universidade como um todo."

E7: "Aqui a questão do **gestor (Diretor)** foi muito complicada. Eles **não deram apoio nenhum**. Tavam pouco se importando com o dimensionamento e mesmo eu passando os problemas, pedindo apoio e nada! [...] **o resultado final sem conclusão foi em parte culpa do gestor**, que não cobrou [...]."

Fonte: Elaborado pela autora

A terceira categoria reúne os fatores relacionados à forma como o processo de implementação do DFT foi conduzido no âmbito das unidades-piloto, destacando aspectos ligados ao papel das chefias, à capacitação dos multiplicadores e à própria governança institucional do método. Diferentemente das barreiras culturais ou normativas, aqui sobressaem as limitações associadas à coordenação, à liderança e à sustentação gerencial necessárias para dar legitimidade e continuidade ao processo. O êxito do DFT não depende apenas da adesão dos servidores, mas da clareza das orientações, do comprometimento da gestão superior e da capacidade de mobilização das chefias imediatas.

As entrevistas apontam que os multiplicadores tiveram papel fundamental no andamento do dimensionamento. No DPO, por exemplo, E2 relatou que a presença de três servidores designados para essa função permitiu a conclusão satisfatória do trabalho, ainda que a execução tenha demandado mais tempo do que o esperado. Esse caso mostra que o apoio de uma equipe específica favorece a implementação do método. Essa percepção também foi registrada no Parecer Final de Dimensionamento da Força de Trabalho nº 01/2023 – Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (Doc. 27), que destacou a cooperação eficiente dos multiplicadores, os quais se envolveram integralmente no processo, chegando a atuar de forma propositiva nas etapas do método. O documento ainda ressalta que todos os servidores do DPO participaram ativamente da coleta de dados, executando as tarefas com rapidez e excelência, além de acolherem os retornos e realizarem correções de maneira ágil.

Por outro lado, como destacou E3, quando o multiplicador não possui preparo adequado, a comunicação com a unidade se fragiliza e a coleta de dados apresenta falhas, comprometendo a confiabilidade dos resultados obtidos. Esses relatos apontam que a eficácia do processo está diretamente associada à qualificação e ao engajamento dos responsáveis pela sua condução. Nesse

sentido, a literatura enfatiza que a superação de barreiras depende do fortalecimento de uma cultura organizacional orientada para resultados, sustentada por programas contínuos de capacitação, pela integração eficiente das informações e por uma liderança comprometida em apoiar e legitimar o processo de mudança (Brandão; Guimarães, 2001; Camões, 2019). Essa fragilidade também foi constatada no Parecer Final de Dimensionamento da Força de Trabalho – FCI (Doc. 28), que registrou atrasos na conclusão das etapas qualitativas e quantitativas em razão da dificuldade de parte da equipe em realizar as atividades necessárias, do descumprimento de prazos intermediários acordados e da ausência de proatividade de alguns servidores em buscar o entendimento do método, apesar do apoio constante da CPAP e do multiplicador.

Outro ponto recorrente foi a falta de apoio das chefias das unidades, que, segundo os entrevistados, dificultou a mobilização dos servidores. Para E3, a chefia de uma das unidades “não deu muita importância também. Na hora de falar, quando a gente implementou e tal, falou, mas na prática, não”. A ausência de cobrança ou incentivo das lideranças imediatas fez com que o DFT fosse visto como uma tarefa secundária, sem prioridade no cotidiano daquela unidade, o que resultou em baixa qualidade ou até o abandono de etapas essenciais. E7 reforçou essa percepção ao afirmar que os diretores “não deram apoio nenhum”, o que contribuiu para que, em sua unidade, o processo sequer fosse concluído.

Os apontamentos revelam que a resistência à mudança não está restrita aos servidores, também está presente nas lideranças gestoras (Freitas *et al.*, 2021), cuja postura é determinante para o êxito ou fracasso de iniciativas de transformação institucional. Para além desse aspecto, Dias *et al.* (2025) enfatizam que a consolidação do DFT na administração pública depende de uma liderança gestora comprometida, aliada a uma cultura de planejamento baseada em dados e a processos de capacitação permanentes. Nesse sentido, a falta de engajamento das chefias fragiliza o processo, pois compromete a mobilização da equipe e mina a credibilidade da iniciativa.

A literatura reforça que a liderança tem papel fundamental na superação da resistência organizacional. Feitosa e Costa (2016) apontam que o líder é responsável por quebrar padrões de comportamento, estimular a aprendizagem e orientar o grupo em processos de mudança, evitando que a transformação seja percebida como uma ameaça. Sem essa atuação, as inovações correm o risco de se perder diante da descrença coletiva e da inércia organizacional. Como complementam Zouain e Bittencourt (2010), para que o DFT seja institucionalizado, é necessário que a burocracia

estatal esteja devidamente preparada para adotar inovações organizacionais, contando com gestores habilitados para formular, executar e avaliar políticas públicas em contextos de alta complexidade. Dessa forma, fortalecer a liderança gestora aparece não apenas como condição de sucesso, mas como requisito para que o DFT avance de forma sustentável e efetiva.

A fala de E4 aprofunda esse diagnóstico ao apontar uma limitação estrutural da governança acadêmica: os diretores, em sua maioria professores, não possuem familiaridade com a legislação, com os planos de carreira e com o funcionamento institucional mais amplo. Segundo ele, “eles só conhecem a sua própria unidade” e tendem a priorizar sua gestão local em detrimento de uma visão institucional integrada. Essa falta de conhecimento técnico e de visão sistêmica compromete a capacidade de liderar um processo que exige justamente articulação entre dados, regras e estratégias de gestão de pessoas. Tal constatação dialoga com Mendes *et al.* (2024), ao demonstrar que muitos professores-gestores acabam desenvolvendo competências de gestão apenas pela prática cotidiana, sem apoio sistemático de capacitações, o que limita seu preparo para enfrentar as especificidades e complexidades da gestão universitária. A autora acrescenta que é necessário preparar o docente desde o início da carreira para atuar não apenas no ensino, pesquisa e extensão, mas também na gestão, tendo em vista que, em algum momento de sua trajetória, a maioria será chamada a assumir cargos administrativos.

Em síntese, as análises mostram que as fragilidades na governança e na condução do processo se expressaram tanto na falta de capacitação adequada dos multiplicadores quanto na ausência de apoio e cobrança efetiva por parte das chefias. Tais fatores revelam que a implementação do DFT, para além da superação da resistência cultural, depende fortemente de lideranças legitimadas, comprometidas e capacitadas, capazes de mobilizar servidores, assegurar a qualidade das informações e integrar o processo às rotinas de gestão das unidades.

5. RECOMENDAÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DO DFT NA UnB

Realizada a caracterização do modelo de dimensionamento adotado pela UnB, descrito o processo de implementação do DFT nas unidades-piloto da UnB, bem como identificados os fatores dificultadores e facilitadores, propõe-se, nesta seção, desenvolver proposições de melhorias a Universidade de Brasília, conforme proposto no objetivo geral desta dissertação. Para tanto, apresenta-se, a seguir, o Quadro 18, que sistematiza as principais sugestões decorrentes da análise realizada.

Quadro 18 - Recomendações de melhoria e benefícios esperados

Categoria	Recomendações	Benefícios Esperados
Normativo e Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de Normativas Internas: Criar regulamentos internos específicos para o DFT, definindo etapas, periodicidade e responsabilidades de forma clara. • Garantir a efetiva operacionalização do DFT no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), traduzindo os diagnósticos de pessoal em ações concretas alinhadas às estratégias de médio e longo prazo da UnB. 	Segurança jurídica e fortalecimento da governança de pessoas; consolidação do DFT como política institucional; alinhamento do processo às metas do PDI e às diretrizes do planejamento estratégico; maior previsibilidade e transparéncia nas decisões de alocação de pessoal.
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalização de Programas de Formação: Criar programas permanentes de capacitação para os servidores envolvidos com o DFT, abrangendo o uso do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) e a interpretação dos resultados. • Programa Específico de Multiplicadores: Desenvolver, em parceria com a PROCAP (Coordenadoria de Capacitação), um programa específico para a formação de multiplicadores, visando: Difundir o conhecimento sobre o DFT; descentralizar sua execução, evitando a concentração de trabalho no Decanato de Gestão de Pessoas (DGP); fortalecer a apropriação da metodologia pelas unidades acadêmicas e administrativas. 	Desenvolvimento de competências técnicas e analíticas entre os servidores; fortalecimento da autonomia das unidades; diminuição da dependência do DGP; manutenção da continuidade do processo mesmo com trocas de gestão; ampliação da qualidade técnica dos diagnósticos.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de Sensibilização: Desenvolver ações voltadas às chefias e equipes para evidenciar os benefícios concretos do DFT e incentivar a utilização de seus resultados em decisões estratégicas. • Ações Sugeridas: Realização de oficinas e seminários de apresentação com foco na aplicabilidade prática; produção de materiais de comunicação institucional (guias, infográficos, boletins) em linguagem acessível; promoção de encontros interunidades para troca de experiências; inclusão do tema em programas de integração e formação de gestores. 	Maior engajamento das chefias e equipes; fortalecimento da cultura de gestão baseada em evidências; superação de resistências organizacionais; estímulo à colaboração interunidades; valorização da transparéncia e da racionalização do trabalho.

Categoría	Recomendações	Benefícios Esperados
Compro- missos da Gestão	<ul style="list-style-type: none"> Participação Ativa da Alta Gestão: Assegurar o compromisso institucional e a participação ativa da alta administração, decanatos e diretores das unidades. Legitimidade e Visibilidade: A participação dos dirigentes fortalece a legitimidade, aumenta a visibilidade e facilita a adesão das equipes, sendo crucial para o sucesso da implementação. Gestores como Disseminadores: É essencial que os gestores atuem como disseminadores da importância do DFT, transformando-o de uma exigência técnica em um instrumento estratégico de apoio à tomada de decisão e qualificação da gestão. 	Maior legitimidade institucional e sustentabilidade política do DFT; incorporação da metodologia às instâncias de decisão; fortalecimento da liderança estratégica e da corresponsabilidade das unidades; incentivo à gestão participativa e orientada por resultados.
Integração de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> Integração de Sistemas Informatizados: Investir na integração de sistemas existentes com novas ferramentas de gestão para: Aumentar a precisão dos dados; reduzir a fragmentação das informações; permitir a recuperação de dados de forma ágil e acessível. Modernização: Promover a modernização dos sistemas usados no cotidiano das unidades, eliminando registros manuais, para garantir uma base de dados robusta e padronizada que subsidie o DFT com maior consistência. 	Base de dados integrada, precisa e atualizada; redução da fragmentação de informações e do retrabalho; apoio à tomada de decisão com dados confiáveis; maior eficiência administrativa e rastreabilidade das informações sobre força de trabalho.
Monitora- mento e Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos Permanentes de Avaliação: Estabelecer mecanismos permanentes de avaliação dos resultados e rotinas de monitoramento contínuo para assegurar a perenidade do processo. Acompanhamento Sistemático: O monitoramento deve incluir: Atualização sistemática das informações; análise comparativa entre diagnósticos e decisões de gestão adotadas; retroalimentação das unidades com informações claras sobre os avanços. DFT como Processo Cíclico e Dinâmico: Transformar o DFT em um processo cíclico e dinâmico para que os resultados sirvam como referência permanente para o planejamento de pessoal e a melhoria contínua da gestão universitária. 	Melhoria contínua da metodologia e dos processos de gestão de pessoas; criação de um ciclo permanente de aprendizado institucional; aumento da transparência e accountability; consolidação do DFT como instrumento de governança e gestão estratégica de pessoal.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise do processo de implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nas unidades-piloto da Universidade de Brasília, bem como da identificação dos fatores facilitadores e dificultadores, foi possível propor recomendações voltadas ao fortalecimento

da metodologia e à sua consolidação como prática institucional. Nesse sentido, recomenda-se, em primeiro lugar, o aprimoramento normativo e institucional, por meio da elaboração de normativas internas específicas que regulamentem o DFT, estabelecendo etapas, periodicidade e responsabilidades. Ressalta-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UnB já prevê a adoção do DFT, de modo que a recomendação não se refere à sua inclusão formal, mas à efetiva operacionalização desse instrumento no planejamento estratégico, garantindo que os diagnósticos de pessoal se traduzam em ações concretas alinhadas às estratégias organizacionais de médio e longo prazo.

Outro ponto refere-se à capacitação e à continuidade do processo. Torna-se necessário institucionalizar programas permanentes de formação para os servidores envolvidos com o DFT, contemplando tanto o uso do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP) quanto a interpretação dos resultados. Ressalta-se que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) já oferece cursos de capacitação sobre DFT de forma abrangente, o que constitui um recurso importante para a qualificação inicial dos servidores. Contudo, recomenda-se que a Universidade de Brasília avance para a criação de um programa específico de formação de multiplicadores, a ser desenvolvido em parceria com a Coordenadoria de Capacitação (PROCAP), vinculada à Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (Dcade) do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP). A PROCAP tem como propósito oferecer, aos servidores técnico-administrativos e docentes, ações diversificadas de capacitação — cursos presenciais, híbridos, remotos e a distância, oficinas, palestras, mestrado profissional, entre outras — com foco no desenvolvimento de competências e atualização de conhecimentos. A articulação desse programa com a PROCAP permitiria não apenas difundir o conhecimento sobre o DFT, mas também descentralizar sua execução, evitando a concentração de todo o trabalho no DGP e fortalecendo a apropriação da metodologia pelas unidades acadêmicas e administrativas.

No âmbito cultural, recomenda-se desenvolver estratégias de sensibilização voltadas às chefias e equipes das unidades, evidenciando os benefícios concretos do DFT para a gestão cotidiana e incentivando a utilização dos resultados como subsídios para decisões estratégicas. Tais estratégias podem incluir a realização de oficinas e seminários de apresentação dos resultados do DFT, com foco na sua aplicabilidade prática; a produção de materiais de comunicação institucional, como guias, infográficos e boletins periódicos que traduzam os diagnósticos em linguagem acessível; a promoção de encontros interunidades para troca de experiências e boas práticas; e a

inclusão do tema em programas de integração e formação de gestores. Esse esforço, articulado a iniciativas já promovidas pelo DGP, pode contribuir para superar resistências organizacionais, estimular o engajamento das equipes e ampliar a percepção de utilidade prática da metodologia.

Outro aspecto fundamental refere-se ao compromisso institucional da alta administração, dos decanatos envolvidos e dos diretores das unidades onde o DFT será aplicado. A participação ativa desses dirigentes fortalece a legitimidade do processo, amplia sua visibilidade institucional e facilita a adesão das equipes, contribuindo para a integração da metodologia ao planejamento estratégico da Universidade de Brasília. É essencial que os gestores atuem como disseminadores da importância do DFT, sensibilizando servidores e reforçando os benefícios da metodologia para a melhoria da gestão de pessoas, de modo que o processo deixe de ser percebido apenas como uma exigência técnica e passe a ser compreendido como um instrumento estratégico de apoio à tomada de decisão e à qualificação da gestão universitária.

Recomenda-se que a Universidade de Brasília invista na integração dos sistemas informatizados existentes com novas ferramentas de gestão, de modo a aumentar a precisão dos dados e reduzir a fragmentação das informações. É fundamental que os sistemas sejam integrados e permitam a recuperação de dados de forma ágil e acessível, favorecendo a utilização efetiva dos resultados do DFT. Apesar de já dispor de plataformas institucionais relevantes, como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), ainda há grande número de sistemas utilizados por unidades acadêmicas e administrativas que necessitam de atualização. Além disso, observa-se que parte significativa dos registros permanece sendo feita manualmente, o que compromete a confiabilidade das informações e aumenta a sobrecarga de trabalho. Nesse sentido, recomenda-se a modernização e a integração dos sistemas usados no cotidiano das unidades, de forma a assegurar uma base de dados robusta e padronizada que subsidie, com maior consistência, os processos de dimensionamento da força de trabalho.

Destaca-se que a implementação do DFT na Universidade de Brasília não se encerra com a conclusão do projeto piloto com o dimensionamento inicial. A experiência obtida nessa etapa revelou aprendizados relevantes, como a importância de engajamento ativo das unidades, a necessidade de capacitação dos servidores para o correto preenchimento dos instrumentos e a valorização da comunicação transparente entre a gestão central e as unidades acadêmicas e

administrativas. Também se evidenciou que a ausência de atualização periódica dos dados compromete a utilidade do diagnóstico, reforçando a necessidade de institucionalizar rotinas de monitoramento contínuo. Dessa forma, é fundamental estabelecer mecanismos permanentes de avaliação dos resultados, de modo a acompanhar a evolução das demandas institucionais e garantir a efetividade da metodologia ao longo do tempo. Considerando que a UnB é uma instituição de grande porte, com estrutura organizacional complexa e heterogênea, esse acompanhamento torna-se ainda mais necessário para assegurar que os diagnósticos reflitam a realidade de diferentes unidades. O monitoramento deve incluir a atualização sistemática das informações, a análise comparativa entre diagnósticos e as decisões de gestão efetivamente adotadas, bem como a retroalimentação das unidades com informações claras sobre os avanços obtidos. Ao transformar o DFT em um processo cíclico e dinâmico, a UnB poderá assegurar que os resultados não se limitem a um retrato estático da força de trabalho, mas sirvam como referência permanente para o planejamento de pessoal e para a melhoria contínua da gestão universitária.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como questão norteadora: *como foi o processo de implementação do dimensionamento da força de trabalho para o cargo de técnico-administrativo na Universidade de Brasília?* Nesse sentido, o objetivo geral consistiu em analisar o processo de implementação do dimensionamento da força de trabalho para os cargos de técnico-administrativo em educação nas unidades-piloto da Universidade de Brasília, cuja aplicação ocorreu no período de 2022 a 2024. Importa destacar que os resultados obtidos decorreram da experiência em três unidades-piloto específicas: a Auditoria Interna (AUD) e o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), ambas de natureza administrativa, e a Faculdade de Ciência da Informação (FCI), de natureza acadêmica. Essa composição contribuiu para a robustez da análise, ao possibilitar a comparação de desafios e potencialidades em contextos organizacionais distintos dentro da Universidade de Brasília.

O dimensionamento da força de trabalho se apresentou, ao longo desta pesquisa, como uma ferramenta estratégica indispensável para a administração pública, especialmente em instituições complexas como as universidades federais. No caso da Universidade de Brasília, a aplicação do DFT em unidades-piloto reafirma o compromisso da instituição com a eficiência administrativa, a transparência e a valorização do capital humano, conforme previsto no PDI 2023-2028. Ainda que a experiência esteja restrita, até o momento, às unidades-piloto, esse movimento evidencia o empenho da UnB em avançar na modernização da gestão universitária e em consolidar práticas inovadoras de planejamento de pessoal. Ao longo da investigação, ficou evidente que o DFT, além de atender a diretrizes normativas e institucionais, dialoga diretamente com compromissos globais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial os ODS 8 e 16, ao contribuir para condições mais equilibradas de trabalho e para o fortalecimento de instituições eficazes.

A caracterização do modelo de DFT adotado pela Universidade de Brasília para aplicação nas unidades-piloto, foi alcançado por meio da análise documental e da revisão da literatura, que permitiram descrever como a instituição se apropriou do modelo referencial proposto pelo Governo Federal. Identificou-se que o modelo aplicado na UnB se ancora no Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP), alinhado às normativas nacionais (Portaria 7.888/2022; Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/MGI nº 3.532/2023), mas adaptado às particularidades da universidade,

especialmente no que se refere à carreira dos técnico-administrativos em educação. Essa caracterização mostrou que o DFT na UnB não se limita a um exercício quantitativo, mas constitui um processo de gestão estratégica que busca integrar planejamento, capacitação e tomada de decisão baseada em evidências.

A descrição do processo de implementação do DFT nas unidades-piloto da UnB foi realizada por meio da análise das etapas realizadas nas unidades selecionadas (AUD, DPO e FCI) e evidenciou um percurso marcado por convites institucionais, formação de equipes, aplicação de metodologias e uso de ferramentas padronizadas. O processo revelou tanto o protagonismo do Decanato de Gestão de Pessoas, responsável pela coordenação e suporte técnico, quanto a importância do engajamento das unidades envolvidas. Essa descrição permitiu compreender como o DFT foi operacionalizado em nível local, ressaltando o papel da comunicação, da capacitação e da padronização como elementos-chave para sua execução.

A identificação dos facilitadores e dos dificultadores do processo de implementação do DFT nas unidades-piloto, revelou uma realidade multifacetada. Entre os fatores facilitadores destacaram-se o apoio institucional, a oferta de instrumentos metodológicos claros e a competência técnica das equipes envolvidas. Por outro lado, os dificultadores estiveram associados a fragilidades na governança, resistências culturais, rotatividade de servidores e ausência de normatização específica para o processo. Portanto, esses achados confirmam que a efetividade do DFT depende não apenas da existência de instrumentos técnicos, mas também da construção de um ambiente organizacional propício à cooperação e ao aprendizado institucional.

Por fim, a pesquisa possibilitou a formulação de recomendações voltadas ao aprimoramento do processo de dimensionamento da força de trabalho na Universidade de Brasília, consolidando o quarto eixo de análise desta dissertação. Essas recomendações contemplam aspectos normativos, com a necessidade de regulamentação interna específica para o DFT; aspectos de capacitação, por meio da criação de programas permanentes de formação de servidores em parceria com a PROCAP; dimensões culturais, com ações de sensibilização e engajamento das unidades; além do fortalecimento do compromisso da alta administração, da integração dos sistemas de informação e da institucionalização de mecanismos de monitoramento contínuo. A adoção dessas medidas poderá ampliar a efetividade do DFT na UnB, possibilitando diagnósticos mais consistentes, maior

apropriação da metodologia pelas unidades acadêmicas e administrativas e, em última instância, o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas na universidade.

A pesquisa apresentou limitações que merecem ser reconhecidas. O estudo se restringiu a três unidades-piloto da UnB, o que não permite generalizar integralmente os resultados para toda a universidade. Além disso, a análise concentrou-se exclusivamente nos servidores técnico-administrativos em educação, sem contemplar a carreira docente, que também compõe parte significativa da força de trabalho institucional. Soma-se a isso a impossibilidade de avaliar, no período delimitado (2022–2024), se a Universidade de Brasília deu continuidade à aplicação do DFT após a etapa piloto, em que medida os diagnósticos produzidos foram efetivamente utilizados pela gestão central e pelas unidades, ou ainda se os resultados se traduziram em mudanças concretas na alocação de pessoal e na melhoria dos processos de trabalho. A natureza qualitativa da investigação, embora adequada para captar percepções, motivações e processos de implementação, não permitiu mensurar de forma objetiva o impacto do DFT sobre indicadores de eficiência organizacional. Tais aspectos configuraram limitações do presente estudo, mas também apontam oportunidades relevantes para futuras pesquisas que ampliem a abrangência empírica e metodológica da análise, incluindo outras unidades acadêmicas e administrativas, bem como o uso de abordagens quantitativas capazes de aferir os efeitos práticos da aplicação do DFT.

O estudo de caso apresentado a partir da experiência de aplicação do DFT em unidades-piloto da UnB revelou resultados que apontam para o potencial do dimensionamento se consolidar como uma ferramenta de fortalecimento institucional e de valorização do trabalho no serviço público, desde que sustentado por compromisso da alta administração, integração sistêmica e monitoramento contínuo. Importante destacar que, até o momento da realização desta pesquisa, essa etapa posterior — de institucionalização plena do modelo para toda a universidade — ainda não se efetivou, o que mantém o DFT em caráter exploratório e restrito às unidades-piloto. Entretanto, os resultados obtidos no projeto-piloto indicam a necessidade de a UnB avançar para a institucionalização do DFT em toda a sua estrutura, de forma a garantir continuidade, consistência e efetividade à metodologia. Assim, as experiências bem-sucedidas nas unidades-piloto revelam não apenas insumos valiosos para o aprimoramento da gestão de pessoas na UnB, mas também oferecem contribuições que podem ser replicadas ou adaptadas em outras instituições públicas de ensino superior, reafirmando a relevância do DFT como instrumento estratégico para a

administração pública brasileira. Como lembrava Darcy Ribeiro, “Só há duas opções nesta vida: se resignar ou se indignar. E eu não vou me resignar nunca.”

Essa reflexão, aplicada ao contexto desta pesquisa, inspira a compreensão de que a Universidade de Brasília não deve se resignar diante das dificuldades e limitações encontradas na implementação do DFT, mas, ao contrário, deve transformar a indignação em ação institucional. Nesse sentido, a consolidação do Dimensionamento da Força de Trabalho como prática permanente representa não apenas um passo em direção à modernização da gestão universitária, mas também um compromisso efetivo com a valorização do serviço público e com a construção de instituições mais eficazes e responsáveis.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Juliana; CUNHA, Raissa Damasceno; FRANCO, Vithor Rosa; IWAMA, Gabriela Yukari. Análise de Tipicidade. In: SERRANO, André Luiz Marques; IWAMA, Gabriela Yukari; ALMEIDA, Juliana; CUNHA, Raissa Damasceno; FRANCO, Vithor Rosa (orgs). **Dimensionamento na administração pública federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação**. Brasília: Enap, 2018. Capítulo 3, p. 47 – 64.

ALMEIDA, Walquiria Corrêa de. **Análise de um modelo de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFPA com ênfase na gestão por competência**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Programa de pós-graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Pará, Belém, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/11205> Acesso em: 14 abr. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, Bruna La Poente de Castro. **Planejamento estratégico de pessoas: uma abordagem metodológica para dimensionamento e identificação de competências técnicas - Estudo de caso na Seção de Compras Nacionais de Bio-Manguinhos**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica) - Instituto de Tecnologia em Fármacos / Farmanguinhos, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://arca.fiocruz.br/items/af55dc51-e67d-4880-a796-720e686a059f> Acesso em: 15 mai. 2024

BASTOS, Rosária Cal; LORETO, Maria das Dores Saraiva de. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 14, n. 9, p. 15250-15267, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2664>. Acesso em: 14 abr. 2024.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Planejamento e gestão estratégica de pessoas no setor público: desafios, experiências e proposições**. Brasília: Enap, 2019.

BOGONÁ, Marli Zavala de. Gestão do conhecimento e da informação no setor público: perspectivas. **Temas de Administração Pública**, v. 4, n. 7, 2012. Disponível em: <https://www.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/AdministracaoPublica/RevistaTemasdeAdministracaoPublica/artigomarlizavala1pdf.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2025.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, vol. 41, Mar. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>. Acesso em: 12 ago. 2025.

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: 14 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-206/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em: 2 set. 2025a.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as Diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento do Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, instituído pela lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm Acesso em: 17 jul. 2024

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm Acesso em: 14 jan. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm Acesso em: 14 jan. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm Acesso em: 14 jan. 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm Acesso em: 14 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais

de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, 2005b.

BRASIL. Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012. Dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12682.htm Acesso em: 14 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8159.htm Acesso em: 14 jan. 2025.

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. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos; Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/arquivo-pndp/paginas/PORTARIACONJUNTAENAP_SGPRT_MGIN3.532DE18DEJULHODE2023.pdf Acesso em: 16 fev. 2025.

BRASIL. Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1 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. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2022. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/23649> Acesso em: 16 fev. 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Portaria nº 1.042, de 4 de novembro de 2015. Estabelece orientações sobre implantação e o funcionamento do processo eletrônico no âmbito do Ministério da Educação. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p. 21-22, 5 nov. 2015.

BRULON, Vanessa; OHAYON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público (RSP)**, v. 63, n. 3, p. 265-284, Jul. 2012. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1793>. Acesso em: 8 ago. 2025.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, vol. 16, n. 1, 2019. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/52a23eaae4b0a695ee3d229c/t/5d80d9fb68fde7466845369/1568725440617/Respblica+16.1+-+Inovacao+em+gestao+de+pessoas+no+setor+publica.pdf>. Acesso em: 8 set. 2025.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2014. E-book. ISBN

9788522113002. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522113002/>. Acesso em: 16 set. 2024.

COSTA, Laura Feliciano; ZINDEL, Marcia Terezinha Longen; FERREIRA, Bruno Favi. Dimensionamento da força de trabalho na Universidade de Brasília. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 39, 2019, p. 1-13. Santos. Anais [...]. Santos: ENEGEP, 2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3^a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, Raissa Damasceno; FRANCO, Vithor Rosa; IWAMA, Gabriela Yukari; SERRANO, André Luiz Marques. O que é planejamento da força de trabalho. In: SERRANO, André Luiz Marques; FRANCO, Vithor Rosa; CUNHA, Raissa Damasceno; IWAMA, Gabriela Yukari (orgs). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho.** Brasília/DF: Enap Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2018. v. 1, cap. 2, p. 31. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3246>. Acesso em: 22 abr. 2024.

DANTAS, Morganna Maria Vieira. **O critério alocativo dos servidores assistentes administrativos a partir do modelo de competência:** uma investigação em uma instituição de ensino superior. 2014. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão Pública). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/11817/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Morganna%20Maria%20Dantas.pdf> Acesso em: 16 fev. 2025.

DAÚD, Cristina dos Santos Dias. **Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos administrativos nas universidades públicas federais.** 2015. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2015.

DIAS, Ana Paula Pessoa; SANTOS, Karina Karolina Alves; NUNES, André; SOUSA, Jonilto Costa; VEIGA, Heila Magali da Silva. Dimensionamento da força de trabalho na administração pública federal: avanços e desafios. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, ano VII, v. 22, n. 64, p. 54-72, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15244096>. ISSN 2675-1488. Disponível em: <https://revista.foles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/6943>. Acesso em: 8 set. 2025

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**, 2^a edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597005196. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/>. Acesso em: 16 set. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Qualificação em Dimensionamento da Força de Trabalho:** Módulo - O que significa dimensionar a força de trabalho? Brasília: ESPEA e Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM, 2023.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas:** um estudo nas organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1967.

FEITOSA, Livia Vanessa dos Santos; COSTA, Carlos Eugênio Silva da. Inovações no setor público: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. **Anais do V SINGE**, 2016. Disponível em: <https://singep.org.br/5singep/resultado/191.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2025

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

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**, v. 72, n. 1, p. 163-199, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5167> Acesso em: 16 fev. 2025.

GATTI, Bernadete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília: Liber Livro, 2012.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, estratégias e métodos**, 2^a Edição . Rio de Janeiro: Saraiva, 2012. E-book. p. 115-146. ISBN 9788502125018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502125018/>. Acesso em: 16 out. 2024.

GOMES, Ruth Karollyne Barbosa. **Instrumentos e práticas de dimensionamento da força de trabalho**: análise do planejamento de pessoal em diferentes níveis organizacionais da UFCA. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/items/0e6b74bf-33b5-4a0b-ab2f-0d03a4ec04b6> Acesso em: 10 mar. 2025.

GONÇALVES, Aline Lima. Uso de resumos e palavras-chave em Ciências Sociais: uma avaliação. **Encontros Bibli**, v. 13, n. 26, p. 78-93, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2008v13n26p78> Acesso em: 10 mar. 2025.

GPROJECTUM. **Home**. [Brasília]: GProjectum, [2025]. Disponível em: <https://www.gprojectum.com.br/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

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: 8 set. 2025.

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: 10 abr. 2025.

KAWAHARA, Laíz Keiko. **Análise dos subprocessos de um departamento para verificação da distribuição de técnicos administrativos**: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional) - Centro de Engenharias e Ciências

Exatas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, 2019. Disponível em: <https://tede.unioeste.br/handle/tede/4352> Acesso em: 30 mai. 2025.

KOLLER, Sívia Helena; PAULA COUTO, Maria Clara Pereira de; HOHENDORFF, Jean Van. (Orgs). **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso, 2014. E-book. ISBN 9788565848909. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848909/>. Acesso em: 16 out. 2024.

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/s3TjjRXC3gP93LXW8GGZPD/?format=html&lang=pt> Acesso em: 30 mai. 2025.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788571441262. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441262/>. Acesso em: 16 set. 2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

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: 30 mai. 2025.

LUCENA, Márcio Reinaldo de; ARAÚJO, Richard Medeiros de; GOMES, Fabrício Pereira; AYRES, Katya Virgina. Gestão de pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n. 2, 510-528, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475647698010>. Acesso em: 4 maio 2024

LUCENA, Maria Diva da S. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos**, 2^a edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597011593. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011593/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de pessoas**: fundamentos e tendências: apostila. 2015.

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, 2025. Disponível em: <https://revista.fjp.mg.gov.br/index.php/campo-de-publicas/article/view/141>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MENDES, Sabrina Rosa; MEDEIROS, Marcos Fernando Machado de; COSTA, Maria Teresa Pires. A percepção do professor-gestor sobre capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais na UFRN. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v.

13, n. 5, p. 101-112, 2024. DOI: 10.18696/reunir.v13i5.1693. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1693>. Acesso em: 8 set. 2025.

MIGLIATI, Maria Inez Carpi. **Dimensionamento da força de trabalho de servidores técnico-administrativos em universidades federais de ensino**: um estudo de caso com aplicação piloto em uma unidade administrativa da UFSCar. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas públicos) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (ME). SECRETARIA DE GESTÃO E DESEMPENHO DE PESSOAL. **Dimensionamento da Força de Trabalho – Ferramenta de Gestão para o Serviço Público**. Brasília: 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/dimensionamento-da-forca-de-trabalho-na-administracao-publica-federal>. Acesso em: 28 set. 2024.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (ME). **Painel estatístico de pessoal**. Brasília, DF: 2024. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htmdocument=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 2 maio 2024.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI). **Dimensionamento da Força de Trabalho**. [Brasília, DF]: Gov.br, [s. d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho>. Acesso em: 10 jul. 2025.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI). **Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip)**. Brasília, DF: 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/card-sisdip/view>. Acesso em: 19 ago. 2025.

MOURA, Ana Lúcia Neves de; SOUZA, Bruno Campello de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 4, p.575-602, dez. 2016. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i4.1046>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1046>. Acesso em: 20 abr. 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: 30 jun. 2025.

OLIVEIRA, Ananias Costa; PINTO, F. Roberto; MENDONÇA, Claudio Márcio Campos de. Políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público: Estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, Boa Vista/RR, v. 10, n. 1, p. 1-25, 2020. Disponível em: <https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/6088> Acesso em: 10 out. 2024.

OLIVEIRA, Luciana Nunes de; MORAES, Gláucia Costa de. O Panorama do Cargo de Secretário Executivo em uma Instituição Federal de Ensino Superior e as Implicações da Lei

11.091/2005. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 2, p. 49–71, 2014. DOI: 10.7769/gesec.v5i2.250. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/250>. Acesso em: 8 set. 2025.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. [S. l.]: Nações Unidas no Brasil, 2025. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 27 ago. 2025.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>. Acesso em: 9 set. 2025.

PEREIRA, Delciene Aparecida Oliveira. **Gestão da informação associada ao processo de DFT**: Estudo de caso no Ministério da Saúde. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: http://repositorio2.unb.br/bitstream/10482/22391/1/2016_DelcieneAparecidaOliveiraPereira.pdf. Acesso em: 30 mai. 2025.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por Competências em organizações de governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Enap, 2005. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>. Acesso em: 8 set. 2025.

PIZZANI, Luciana; SILVA, Rosemary Cristina da; BELLO, Suzelei Faria; HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, p. 53-66, dez. 2012. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896> Acesso em: 30 ago. 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: 30 ago. 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: 30 mai. 2025.

SANT'ANA, Raquel Santos; CARMO, Onilda Alves; ORTIZ, Fátima Grave. A universidade pública e os desafios postos a formação em serviço social no Brasil. **Serviço Social e Saúde**, v. 15, n. 1, p. 15–36, 2016. DOI: 10.20396/sss.v15i1.8647306. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/sss/article/view/8647306>. Acesso em: 8 set. 2025.

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.unicchristus.edu.br/gestao/article/view/2619> Acesso em: 30 ago. 2024.

SARAIVA, André. A implementação do SEI-Sistema Eletrônico de Informações. **Escola Nacional de Administração Pública (Enap)**, Secretaria de Gestão (SEGES/MP), Brasil, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3455>. Acesso em: 5 set. 2025.

SERRANO, André Luiz Marques; CUNHA Raissa Damasceno; FRANCO, Víthor Rosa; IWAMA, Gabriela Yukari; GUARNIERI, Patricia. **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: 7 set. 2024.

SERRANO, André Luiz Marques; IWAMA, Gabriela Yukari; ALMEIDA, Juliana; CUNHA, Raissa Damasceno; FRANCO, Víthor Rosa (Orgs.). **Dimensionamento na administração pública federal**: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação. Brasília: Enap, 2018, p 91. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/central-de-conteudos>. Acesso em: 22 out. 2024.

SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; MENESES, Pedro Paulo Murce (Orgs.). **Dimensionamento na administração pública federal**: oportunidades de aperfeiçoamento e modelo atípico. Brasília: Universidade de Brasília, 2021. p 81. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/central-de-conteudos>. Acesso em: 22 out. 2024.

SILVA, Priscila Araujo; CAVALCANTE, Sueli Maria de Araújo; SILVA, Patricia Araujo; SILVA, Mara Rosalia Ribeiro. Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 173-202, maio/ago 2021. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1188> Acesso em: 7 set. 2024.

SOUZA, Stefani de; SOUZA, Irineu Manoel de; LEAL, Fernanda Geremias. O quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo de uma universidade pública federal. **Revista de Gestão e Secretariado**, v.13, n. 2, p. 101-126, maio/ago. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v13i2.1270> Acesso em: 15 set. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acordão 3023, de 13 de novembro de 2013**. Levantamento de governança e gestão de pessoas na administração pública federal. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2013. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A3023%2520ANOACORDAO%253A2013%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em: 19 set. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acordão 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, DF: Tribunal de Contas da União, 2015. Disponível em https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2212%2520ANOACORDAO%253A2015%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em: 19 set. 2024.

ADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520N
UMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em: 19 set. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Dimensionamento da força de trabalho.** Brasília, 2023. Disponível em:
https://www.unbdigital.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=440&Itemid=313. Acesso em: 19 ago. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **O que muda com o SEI.** Brasília, 2016. Disponível em: https://www.unbdigital.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=475:o-que-muda-com-o-sei-2&catid=2&Itemid=162. Acesso em: 19 ago. 2025.

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: 21 abr. 2024.

ZOUAIN, Deborah Moraes; BITTENCOURT, Maryângela Aguiar. Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus-FESPM. **Revista ADM.MADE**, v. 14, n. 2, p. 75–94, 2010. Disponível em: <https://mestradoedoutoradoestacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/admmade/article/view/83>. Acesso em: 8 set. 2025.

APÊNDICE A - ANÁLISE DOCUMENTAL

Identificação do documento	Tipo de Documento	Publicação, edição ou vigência	Instituição de origem	Finalidade e/ou conteúdo central
Doc. 1	Lei nº 8.159	08/01/1991	Presidência da República - Casa Civil	Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e dá outras providências.
Doc. 2	Lei nº 11.091	12/01/2005	Presidência da República - Casa Civil	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.
Doc. 3	Lei nº 12.682	09/07/2012	Presidência da República - Casa Civil	Dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos.
Doc. 4	Decreto nº 5.825	29/06/2006	Presidência da República - Casa Civil	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
Doc. 5	Decreto nº 6.096	24/04/2007	Presidência da República - Casa Civil	Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI.
Doc. 6	Decreto nº 9.739	28/03/2019	Presidência da República - Secretaria-Geral	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. 7	Decreto nº 9.991	28/08/2019	Presidência da República - Secretaria-Geral	Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.
Doc. 8	Decreto 9.235	15/12/2017	Presidência da República - Secretaria-Geral	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.

Identificação do documento	Tipo de Documento	Publicação, edição ou vigência	Instituição de origem	Finalidade e/ou conteúdo central
Doc. 9	Portaria MP nº 477	27/12/2017	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	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. 10	Portaria SEDGG/ME nº 7.888	01/09/2022	Ministério da Economia	Estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para o dimensionamento da força de trabalho.
Doc. 11	Portaria Conjunta ENAP/SGPRT/M GI nº 3.532	18/07/2023	Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos	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.
Doc. 12	Acórdão TCU 3.023	13/11/2013	Tribunal de Contas da União	Levantamento. Governança e gestão de pessoas em unidades da Administração Pública Federal. Constatação de deficiências significativas na maior parte dos quesitos avaliados. Determinações e recomendações visando a induzir melhorias nos sistemas existentes.
Doc. 13	Acórdão TCU 2.212	02/09/2015	Tribunal de Contas da União	Relatório consolidado de fiscalização de orientação centralizada. Avaliação de sistemas de governança e gestão de pessoas em dezessete organizações públicas. Aferição da qualidade das informações prestadas em levantamento de governança e gestão de pessoas - ciclo 2013. Oportunidades de melhoria na estrutura de governança e gestão de pessoas em diversos órgãos e entidades da administração pública federal. Identificação de boas práticas. Recomendações aos órgãos governantes superiores. Divulgação das boas práticas.

Identificação do documento	Tipo de Documento	Publicação, edição ou vigência	Instituição de origem	Finalidade e/ou conteúdo central
Doc. 14	TED nº 17/2017	21/11/2017	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG); Fundação Universidade de Brasília (FUB/UnB); Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (Finatec).	Desenvolver e implementar modelo referencial de gestão de Dimensionamento da Força de Trabalho e elaborar métodos matemáticos e estatísticos robustos, generalizáveis e automatizados, com o objetivo de permitir que a administração pública federal possa utilizar a metodologia disponibilizada, como base para as suas estratégias de gestão de pessoas.
Doc. 15	Instrução Normativa nº 1	31/08/2018	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995
Doc. 16	Instrução Normativa nº 2	12/09/2018	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, quanto à jornada de trabalho de que trata o art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulamentado pelo Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, e pelo Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996, que dispõem sobre o controle eletrônico de frequência e a compatibilidade de horários na acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, aplicáveis aos servidores públicos em exercício nos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
Doc. 17	Manual de Estratégias e boas práticas para institucionalização e replicação do DFT nas instituições públicas	03/2023	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI	Este manual tem o objetivo de contribuir na criação de estratégias e boas práticas para institucionalização e replicação do Dimensionamento da Força de Trabalho nas entidades e órgãos públicos após a transferência da metodologia de DFT.
Doc. 18	Manual de Apresentação do	s.d.	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI	Manual sobre como construir o perfil profissional com o DFT.

Identificação do documento	Tipo de Documento	Publicação, edição ou vigência	Instituição de origem	Finalidade e/ou conteúdo central
	perfil profissional - Manual			
Doc. 19	Guia: Dimensionamento da Força de Trabalho: aplicações para a gestão de pessoas na administração pública federal	2024	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI	Este guia pretende orientar a aplicação dos resultados do dimensionamento para uma etapa posterior do planejamento: a alocação de pessoas que ingressarão a partir do concurso público.
Doc. 20	Estatuto e Regimento Geral da UnB	11/1/1994	Universidade de Brasília	Estatuto da UnB. Publicado no DOU n. 7, de 11/1/1994, com emendas aprovadas pelo Conselho Universitário da UnB, conforme especificado no texto. 10ª edição
Doc. 21	Ato do Decanato de Gestão de Pessoas nº 0778	30/03/2022	Universidade de Brasília.	Cria o Comitê de Dimensionamento da Universidade de Brasília.
Doc. 22	PDI 2011-2015	09/07/2010	Universidade de Brasília	O Planejamento Estratégico da Universidade de Brasília, elaborado pela Administração Superior com ampla participação de gestores universitários das áreas acadêmica e administrativa e apreciação de colegiados superiores, constitui relevante instrumento de gestão por direcionar os rumos da Instituição, para o período que compreende o ciclo de 2011 a 2015.
Doc. 23	PDI 2014-2017	18/09/2014	Universidade de Brasília	Revisão do plano anteriormente concebido pela administração em exercício, em face das novas propostas e dos planos de trabalho idealizados pela equipe em exercício para rediscutir com as unidades gestoras integrantes os elementos básicos do planejamento estratégico, bem como estabelecer as linhas centrais e norteadoras das ações a serem empreendidas pela equipe responsável pela direção da universidade.
Doc. 24	PDI 2018-2022	16/10/2019	Universidade de Brasília	Plano de Desenvolvimento Institucional referente ao ciclo 2018-2022 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como documento que identifica a Universidade de Brasília no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas e políticas institucionais que orientam suas

Identificação do documento	Tipo de Documento	Publicação, edição ou vigência	Instituição de origem	Finalidade e/ou conteúdo central
				ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmico-administrativas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. Elaborado de acordo com o Estatuto e Regimento Geral da UnB, o Projeto Político Pedagógico Institucional da Universidade, as disposições do Decreto n. 9.235/2017 e demais normativos que dispõem acerca da composição e das finalidades do PDI.
Doc. 25	PDI 2023-2028	10/08/2023	Universidade de Brasília	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) referente ao ciclo 2023-2028 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como documento que identifica a Universidade de Brasília no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas e políticas institucionais que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmico-administrativas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. Elaborado de acordo com o Estatuto e Regimento Geral da UnB, o Projeto Político Pedagógico Institucional da Universidade, as disposições do Decreto n. 9.235/2017 e demais normativos que dispõem acerca da composição e das finalidades do PDI.
Doc. 26	Parecer Final de Dimensionamento da Força de Trabalho – Auditoria Interna (Parecer nº 01/2022/DGP/DP AM/CPAP)	15/09/2022	Universidade de Brasília	Analisa os resultados e apresenta parecer sobre o dimensionamento da força de trabalho da Auditoria Interna, de acordo com o método desenvolvido por meio do Termo de Execução Descentralizada (TED) nº 17 de 2017, firmado entre o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP e a Universidade de Brasília - FUB, por intermédio da Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos – FINATEC, a ser executado pelo grupo de pesquisa Projectum.
Doc. 27	Parecer Final de Dimensionamento da Força de Trabalho –	18/03/2024	Universidade de Brasília	Este parecer analisa os resultados e apresenta parecer sobre o dimensionamento da força de trabalho do Decanato de

Identificação do documento	Tipo de Documento	Publicação, edição ou vigência	Instituição de origem	Finalidade e/ou conteúdo central
	Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (Parecer nº 01/2023/DGP/DPAM/CPAP)			Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), de acordo com o método desenvolvido por meio do Termo de Execução Descentralizada (TED) nº 17 de 2017, firmado entre o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP e a Universidade de Brasília – FUB, por intermédio da Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos – FINATEC, a ser executado pelo grupo de pesquisa Projectum.
Doc. 28	Parecer Final de Dimensionamento da Força de Trabalho – FCI (Parecer DGP/DPAM/CPAP)	s.d.	Universidade de Brasília	Este parecer analisa os resultados e apresenta parecer sobre o dimensionamento da força de trabalho da Faculdade de Ciência da Informação (FCI), de acordo com o método desenvolvido por meio do Termo de Execução Descentralizada (TED) nº 17 de 2017, firmado entre o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP e a Universidade de Brasília – FUB, por intermédio da Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos – FINATEC, a ser executado pelo grupo de pesquisa Projectum.
Doc. 29	Ofício nº 832/2021/DGP / DPAM / CPAP – convite à AUD para participação em processo piloto de dimensionamento de pessoal técnico administrativo em educação.	28/07/2021	Universidade de Brasília	Convite para participação em processo piloto de dimensionamento de pessoal técnico administrativo em educação.
Doc. 30	Ofício nº 584/2022/DGP / DPAM / CPAP – convite ao DPO para participação em processo piloto de dimensionamento de pessoal técnico administrativo em educação	01/04/2022	Universidade de Brasília	Convite para participação em processo piloto de dimensionamento de pessoal técnico administrativo em educação.

Identificação do documento	Tipo de Documento	Publicação, edição ou vigência	Instituição de origem	Finalidade e/ou conteúdo central
Doc. 31	Despacho nº 7575307/DGP / DPAM / CPAP – convite à FCI para participação em processo piloto de dimensionamento de pessoal técnico administrativo em educação	04/01/2022	Universidade de Brasília	Convite para participação em processo piloto de dimensionamento de pessoal técnico administrativo em educação.
Doc. 32	Despacho nº 6993930 - AUD	04/08/2021	Universidade de Brasília	Aceitação da AUD em participar do projeto Piloto
Doc. 33	Despacho nº 7931130 - DPO	04/04/2022	Universidade de Brasília	Aceitação da DPO em participar do projeto Piloto
Doc. 34	Despacho nº 7681941 - FCI	01/02/2022	Universidade de Brasília	Aceitação da FCI em participar do projeto Piloto
Doc. 35	1º Workshop piloto – Auditoria	02/2022	Universidade de Brasília	Apresentação da metodologia de DFT e das fases do projeto piloto.
Doc. 36	Kick Off DPO	04/2022	Universidade de Brasília	Apresentação da metodologia de DFT e das fases do projeto piloto.
Doc.37	Relatório FUB_AUD_07/20 21 12/2021	06/07/2022	Universidade de Brasília	Relatório emitido pelo SISDIP
Doc. 38	Portaria nº 1.042	04/11/2015	Ministério da Educação (MEC)	Dispõe sobre a implantação e o funcionamento do processo eletrônico e institui o SEI como sistema oficial de informações, documentos e processos eletrônicos no âmbito do MEC.

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO À UnB

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Brasília - DF, 30 de outubro de 2024.

À Senhora
Maria do Socorro Mendes Gomes
Decana de Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília
Universidade de Brasília – UnB
Brasília-DF

Senhora Decana,

A senhora Karina Karolina Alves Santos, servidora pública federal desta Universidade de Brasília, regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da UNB, 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 em uma Universidade Pública: um estudo de caso”.

Com o intuito de viabilizar a realização da pesquisa empírica, solicita-se a anuênciade Vossa Senhoria no sentido de conceder à pesquisadora autorização para realizar pesquisa documental e entrevistas nesta Universidade. 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 da universidade 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 C - TERMO DE CONSENTIMENTO À UnB

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Senhora Decana,

Esta pesquisa será realizada pela pesquisadora Karina Karolina Alves Santos, 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 desta universidade 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 em uma Universidade Pública: um estudo de caso”, tem como objetivo Analisar o processo de implementação do dimensionamento da força de trabalho nas unidades piloto da Universidade de Brasília. 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 universidade.

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, _____ de _____.

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

Karina Karolina Alves Santos
Aluna pesquisadora
Nº Mat. UnB 232109043

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento Institucional, eu,
_____, ocupante do cargo de
_____, autorizo a aplicação desta pesquisa nesta Instituição.

Brasília – DF, _____ de _____ de 2024.

NOME:

CARGO:

APÊNDICE D – ROTEIRO I DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA NA UnB

Meu nome é Karina Karina Karolina Alves Santos, sou aluna do Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília. Estou realizando uma investigação sobre a implementação do dimensionamento da força de trabalho na Universidade de Brasília, sob orientação do Professor Jonilto Costa Sousa.

Informamos que esta pesquisa está pautada nos preceitos éticos, e 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 e e-mail informados. Desde já agradeço sua participação, ao mesmo tempo em que reforço a importância desta pesquisa para a construção do conhecimento sobre o assunto.

Seção 1: Planejamento e Preparação

1. Qual foi a motivação para a aderência do DFT pela UNB?

Objetivo: Caracterizar a adoção do modelo de DFT pela UNB.

Tópicos - guia: Como o DFT surgiu no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional)? Como o DFT surgiu na UNB?

Documentos relacionados:

Seção 2: Processo de Implementação

1. Fale sobre a formação da equipe para o início do processo de planejamento para aplicação do DFT.

Objetivo:

Tópicos-guia: Estrutura da equipe; Definição de responsabilidades; Definição das entregas/cronograma; Estudo prévio; Processos de decisão; Recursos humanos, financeiros e tecnológicos; Curso oferecido pela ENAP.

Documentos:

Seção 3: Metodologia e Ferramentas

1. Fale a respeito do modelo de DFT que a equipe de trabalho propôs a partir da portaria 7.888/22.

Objetivo: Descrição do modelo que o DGP propôs para as unidades-piloto.

Tópicos - Guia: Padronização de métodos e ferramentas; Ajustes e especificações; SISDIP;

Documentos:

Seção 4: Resultados e Impactos

1. Como foi a adesão das unidades da UNB na implementação do modelo proposto?

Objetivo: Identificar a adesão.

Tópicos-guia: Critério para escolha das unidades-piloto; Aplicação em toda a UNB; Principais etapas; Identificar os envolvidos; Desafios

2. Como foi o controle para verificação se a unidade participante implementou o DFT?

Objetivo: Identificar se a unidade implementou o DFT.

Tópicos-Guia: Evidências; Resultados observados; Melhorias mensuráveis; Comunicação dos resultados para o DGP e do DGP para a unidade participante;

Documentos:

Seção 5: Considerações Finais

Deseja apresentar mais alguma informação?

APÊNDICE E – ROTEIRO II DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA NA UnB

Meu nome é Karina Karina Karolina Alves Santos, sou aluna do Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília. Estou realizando uma investigação sobre a implementação do dimensionamento da força de trabalho na Universidade de Brasília, sob orientação do Professor 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 e e-mail 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 Perguntas

I. Experiência Inicial com o DFT

Pergunta: Qual foi a motivação para aderência do DFT pela Unidade (*nome da unidade*)?

Objetivo: Compreender como os servidores das unidades-piloto foram introduzidos ao projeto de DFT.

Tópicos guia: Comunicação inicial sobre o projeto; Treinamentos e reuniões preparatórias; Expectativas dos servidores.

Questões norteadoras:

- Como você tomou conhecimento do projeto de dimensionamento da força de trabalho (DFT) implementado na sua unidade?
- Antes da implementação, houve alguma preparação, como treinamentos ou reuniões informativas?
- Como você avalia essa etapa inicial?

- Quais foram suas expectativas em relação ao processo de DFT antes do início da aplicação?

II. Implementação do DFT (desenvolvimento)

Pergunta: Durante a implementação (desenvolvimento) do DFT, quais foram as principais etapas realizadas na sua unidade?

Objetivo 1: Identificar as etapas, o desenvolvimento, para a implementação do DFT nas unidades

Objetivo 2: Avaliar o engajamento dos servidores e os recursos disponíveis.

Tópicos guia: Principais etapas do processo; Mapeamento de processos; Identificação de lacunas e excessos; Engajamento dos servidores; Recursos e suporte.

Questões norteadoras:

- Foi realizado o mapeamento de processos?
- Foram identificadas lacunas ou excessos na alocação de pessoal?
- Como foi o envolvimento dos servidores da unidade durante o processo?
- Houve resistência ou apoio?
- Quanto aos recursos, como avalia a disponibilidade de ferramentas e suporte oferecido durante a implementação (desenvolvimento)?

III. Impactos e Resultados

Pergunta: Após a implementação (desenvolvimento), quais foram os resultados?

Objetivo: Identificar os resultados do DFT nas unidades, após a **IMPLANTAÇÃO**.

Tópicos guia: Mudanças na alocação de pessoal; Melhoria na eficiência dos processos; Resultados mais relevantes; Desafios e impactos negativos.

Questões norteadoras:

- Quais resultados específicos você percebe como os mais relevantes para a unidade após a aplicação do DFT?
- Houve algum impacto negativo ou desafios que não foram previstos? Como eles foram tratados?

IV. Facilitadores

Pergunta: Quais fatores você acredita que facilitaram o **processo de implementação** do DFT na sua unidade?

Objetivo: Identificar os fatores **FACILITADORES** no processo de implementação do DFT nas unidades-piloto da UnB.

Tópicos guia: Fatores internos e externos facilitadores.

V. Dificultadores

Pergunta: Quais fatores **DIFICULTADORES NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO** do DFT na sua unidade?

Objetivo: Identificar os fatores **DIFICULTADORES** no processo de implementação do DFT nas unidades-piloto da UnB.

Tópicos guia: Fatores internos e externos **DIFICULTADORES**;

Vi. Recomendações

Pergunta: QUAIS SUGESTÕES VOCÊ RECOMENDA PARA APERFEIÇOAR A APLICAÇÃO DO DFT NA UnB?

Objetivo: IDENTIFICAR sugestões para aprimorar o processo de DFT.

Tópicos guia: Recomendações para melhorias; Contribuições adicionais.