



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

Renato Ribeiro Martins

**DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO
NO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA:
proposições à Polícia Civil do Distrito Federal**

Brasília/DF
2025

Renato Ribeiro Martins

**DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO
NO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA:
proposições à Polícia Civil do Distrito Federal**

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

Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa

Brasília/DF
2025

Ficha catalográfica gerada automaticamente por meio do Sistema para Geração Automática de Ficha
Catalográfica de Teses e Dissertações da Biblioteca Central da Universidade de Brasília

MM386d Martins, Renato Ribeiro
Dimensionamento da força de trabalho no Ministério da
Justiça e Segurança Pública: proposições à Polícia Civil do
Distrito Federal / Renato Ribeiro Martins; orientador
Jonilto Costa Sousa; co-orientador Maria Julia Pantoja de
Britto . Brasília, 2025.
128 p.

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

1. Administração pública. 2. Gestão de pessoas. 3.
Dimensionamento da força de trabalho. 4. Inovação no setor
público. 5. Planejamento estratégico. I. Sousa, Jonilto
Costa , orient. II. Britto , Maria Julia Pantoja de ,
co-orient. III. Título.

Renato Ribeiro Martins

**DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO
NO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA:
proposições à Polícia Civil do Distrito Federal**

Banca examinadora:

Prof. Dr. Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa – UnB
Presidente

Prof.^a Dr.^a Heila Magali da Silva Veiga – UFU
Membro externo

Prof.^a Dr.^a Maria Julia Pantoja de Britto – UnB
Membro interno

Prof. Dr. Celso Vila Nova De Souza Junior – UnB
Membro interno – Suplente

Aprovada em 28 de março de 2025.

Brasília/DF
2025

Dedico este estudo aos meus filhos, Renato, Henrique e Fernando, por serem minha maior fonte de inspiração, motivação e alegria. Que este trabalho sirva como exemplo de perseverança, dedicação e amor pelo conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela dádiva da vida, pela saúde que me sustentou e pelas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento acadêmico e pessoal durante esses quase dois anos de pesquisa.

Ao meu filho Renato, primogênito, por ter transformado minha existência ao me conceder a honra da paternidade, função mais nobre e gratificante que exerci. Foi por meio de você que pude conhecer pela primeira vez a expressão mais pura e genuína do amor.

Ao meu filho Henrique, que durante o período desta pesquisa deu seus primeiros passos independentes e assumiu o papel de filho do meio. Agradeço por me mostrar que o amor se multiplica e não se divide. Sua força e resiliência desde o nascimento têm sido fonte constante de inspiração.

Ao meu filho Fernando, caçulinha do papai, que veio ao mundo em meio a este projeto acadêmico, renovando minhas energias e determinação. Seu sorriso inocente com dois dentinhos e sua alegria contagiante foram refúgios reconfortantes nos momentos de cansaço.

À minha esposa Fernanda, companheira leal da vida, pelo apoio incondicional, pela compreensão durante minhas ausências necessárias e pelo incentivo permanente. Que nosso casamento permaneça inabalável, te amo!

Aos meus pais, Marco Antônio e Suzana, pelo dom da vida e pelo amor sem limites que sempre me dedicaram. Carrego com imenso orgulho os valores e princípios que me transmitiram, especialmente a importância da educação como instrumento de transformação. Reconheço que meus passos acadêmicos refletem o investimento emocional e educacional que recebi de vocês.

Aos meus irmãos Raphael e Rodolfo, pelo companheirismo mesmo à distância, pelo apoio constante e pela parceria que transcende nossos laços sanguíneos.

Aos meus afilhados e sobrinhos, pelo carinho sincero e demonstrações de afeto que representaram momentos de renovação e lembrança do propósito maior de todo esforço intelectual: contribuir para um futuro melhor às novas gerações.

Aos demais familiares e amigos, pelo incentivo e pelos momentos de descontração que, longe de representarem desvios do propósito acadêmico, constituíram-se em pausas necessárias para o equilíbrio mental e emocional.

Aos entes queridos que partiram, pelas memoráveis experiências compartilhadas e pelo legado de valores e ensinamentos que integram minha trajetória de vida. As lembranças afetivas que me proporcionaram permanecem vivas em minha essência.

À Polícia Civil do Distrito Federal, minha querida instituição, por viabilizar esta oportunidade de aprimoramento profissional e acadêmico. Agradeço pelo suporte institucional e pela confiança depositada. Reafirmo meu compromisso em retribuir com dedicação e excelência no desempenho da nobre missão policial que escolhi.

Ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, com especial reconhecimento ao servidor José de Albuquerque, pela solicitude no atendimento às demandas desta pesquisa e pela generosidade em compartilhar conhecimentos técnicos e científicos essenciais para o desenvolvimento deste estudo.

Ao meu orientador, Professor Dr. Jonilto Costa Sousa, pelo compartilhamento de sua vasta experiência acadêmica e pelo apoio constante durante todo o processo. Sua mentoria foi decisiva para superar os desafios que surgiram ao longo desta trajetória, contribuindo de forma determinante para a conclusão deste trabalho. Lembrarei sempre dos nossos cafés.

Às ilustres membras da Comissão Examinadora, Professora Doutora Maria Julia Pantoja De Britto e Professora Doutora Heila Magali da Silva Veiga, expresso meu sincero reconhecimento pelas contribuições oferecidas durante a qualificação do projeto. A expertise acadêmica e as criteriosas observações apresentadas por ambas foram determinantes para o aprimoramento metodológico e teórico desta pesquisa.

*O homem não é nada além daquilo que a
educação faz dele.*

Immanuel Kant

RESUMO

Esta pesquisa investiga a implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) no Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e propõe recomendações para sua adoção na Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), considerando a inovação organizacional como um elemento essencial para a modernização da gestão de pessoas no setor público. Fundamentado no modelo de inovação proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o estudo analisa como o DFT pode otimizar a alocação de servidores, tornando a gestão da força de trabalho mais estratégica, baseada em evidências. Com o objetivo de descrever a estrutura da unidade de gestão de pessoas da PCDF e apresentar o estágio atual de implementação do DFT na instituição, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores da corporação, além da análise documental de instrumentos estratégicos e cotejo com arcabouço teórico obtido na pesquisa bibliográfica. Adicionalmente, foram conduzidas entrevistas com servidores diretamente envolvidos na implementação do DFT no MJSP. A abordagem metodológica adotada é qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, possibilitando a identificação de fatores facilitadores e dificultadores no processo de implementação do DFT no MJSP. A análise dos dados revelou que a experiência do MJSP passou por um processo estruturado na aquisição de conhecimento, execução do projeto e sua institucionalização da metodologia, destacando que o êxito da iniciativa depende do comprometimento da alta administração, da integração tecnológica, da comunicação organizacional e da capacitação contínua dos servidores. Diante dessas evidências, o estudo propõe recomendações para a implementação do DFT na PCDF, enfatizando a necessidade da implementação ocorrer de forma descentralizada, com multiplicadores capacitados para disseminar a metodologia nas unidades do órgão. Recomenda-se a integração do DFT aos sistemas informatizados existentes, garantindo maior precisão na coleta e análise de dados, bem como a adoção de um plano de comunicação interna eficaz para minimizar resistências e garantir o engajamento dos servidores. Além disso, sugere-se a formalização de parcerias estratégicas com governo federal para adoção do modelo referencial validado e com a Escola Nacional de Administração Pública para capacitação contínua, assegurando que os servidores estejam preparados para aplicar e aprimorar a metodologia. A implementação deve iniciar-se com um projeto-piloto em uma unidade estratégica da PCDF, possibilitando ajustes metodológicos antes da expansão para toda a instituição. Para garantir a sustentabilidade do DFT, recomenda-se a criação de um comitê gestor responsável pelo monitoramento contínuo dos resultados, assegurando que a metodologia seja aprimorada e alinhada às diretrizes institucionais. Conclui-se que a adoção do DFT na PCDF representará um

avanço na modernização da gestão de pessoas, consolidando a inovação na instituição. A implementação do DFT permitirá a alocação eficiente de servidores, a otimização da capacidade operacional e o fortalecimento da governança institucional, contribuindo para um serviço público mais estratégico, transparente e orientado por dados.

Palavras-chave: Administração pública; Gestão de pessoas; Dimensionamento da força de trabalho; Inovação no setor público; Planejamento estratégico.

ABSTRACT

This research examines the implementation of Workforce Dimensioning (WD) in the Ministry of Justice and Public Safety (MJSP) and proposes recommendations for its adoption by the Federal District Civil Police (PCDF), considering organizational innovation as an essential element for modernizing people management in the public sector. Based on the innovation model proposed by Tidd, Bessant and Pavitt (2008), the study analyzes how WD can optimize staff allocation, making workforce management more strategic and evidence-based. To describe the structure of PCDF's people management unit and present the current stage of WD implementation in the institution, semi-structured interviews were conducted with managers, along with document analysis of strategic instruments and comparison with the theoretical framework obtained through bibliographic research. Additionally, interviews were conducted with employees directly involved in WD implementation at MJSP. The methodological approach is qualitative, descriptive, and exploratory, enabling the identification of facilitating and hindering factors in the WD implementation process at MJSP. Data analysis revealed that MJSP's experience underwent a structured process in knowledge acquisition, project execution, and methodology institutionalization, highlighting that the initiative's success depends on senior management commitment, technological integration, organizational communication, and continuous employee training. Based on this evidence, the study proposes recommendations for implementing WD at PCDF, emphasizing the need for decentralized implementation with trained multipliers to disseminate the methodology across departmental units. Integration of WD with existing computerized systems is recommended to ensure greater precision in data collection and analysis, as well as the adoption of an effective internal communication plan to minimize resistance and ensure employee engagement. Additionally, formalization of strategic partnerships with the federal government for adopting the validated reference model and with the National School of Public Administration for continuous training is suggested, ensuring that employees are prepared to apply and improve the methodology. Implementation should begin with a pilot project in a strategic PCDF unit, allowing methodological adjustments before expansion throughout the institution. To ensure WD sustainability, the creation of a management committee responsible for continuous monitoring of results is recommended, ensuring that the methodology is improved and aligned with institutional guidelines. It is concluded that adopting WD at PCDF will represent an advancement in modernizing people management, consolidating innovation in the institution. WD implementation will allow efficient allocation of employees, optimization of operational capacity, and strengthening of

institutional governance, contributing to a more strategic, transparent, and data-driven public service.

Keywords: Public administration; People management; Workforce dimensioning; Innovation in the public sector; Strategic planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de literatura	28
Figura 2 – Organograma do Ministério da Justiça e Segurança Pública	51
Figura 3 – Organograma da Polícia Civil do Distrito Federal	52
Figura 4 – Organograma da estrutura organizacional do DGP	63
Figura 5 – Estrutura do processo de implementação do DFT no MJSP	83
Figura 6 – Elementos fundamentais para uma implementação eficaz do DFT	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos sobre Dimensionamento da Força de Trabalho	24
Quadro 2 – Estudos sobre inovação organizacional no setor público	25
Quadro 3 – Dissertações sobre dimensionamento da força de trabalho	26
Quadro 4 – Trabalhos acadêmicos sobre inovação organizacional no setor público	27
Quadro 5 – Antecedentes da inovação: indutores	35
Quadro 6 – Capacidades de inovação	36
Quadro 7 – Resultados obtidos por Vieira (2015)	37
Quadro 8 – Perspectivas na gestão de pessoas	41
Quadro 9 – Entrevistas realizadas na PCDF	57
Quadro 10 - Entrevistas realizadas no MJSP	57
Quadro 11 – Estrutura institucional da PCDF	62
Quadro 12 – Fundamentos e finalidades do DFT na PCDF	66
Quadro 13 – Estratégias previstas para a implementação do DFT na PCDF	69
Quadro 14 – Fatores que podem influenciar a implementação do DFT na PCDF	73
Quadro 15 – Estrutura do processo de implementação do DFT no MJSP	81
Quadro 16 – Etapas do DFT	86
Quadro 17 – Fases da metodologia do processo de implementação do DFT	88
Quadro 18 – Principais fatores facilitadores e dificultadores no processo de implementação do DFT no MJSP	96
Quadro 19 – Síntese das recomendações propostas à PCDF	101

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ASPII	Australian Public Sector Innovation Indicators Project
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGDS	Coordenação-Geral de Gestão Documental e Serviços Gerais
CGGP	Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas
CGDF	Controladoria-Geral do Distrito Federal
DFT	Dimensionamento da Força de Trabalho
DGP	Departamento de Gestão de Pessoas
DPD	Divisão de Planejamento, Desenvolvimento e Estatística
DPDE	Divisão de Planejamento e Desenvolvimento Estatístico
Doaj	Directory of Open Access Journals
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
ESG	<i>Environmental, social, and governance</i>
Ibict	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
iESGo	Índice de Governança e Sustentabilidade
iGovPessoas	Índice de Governança e Gestão de Pessoas
iGestPessoas	Índice de Gestão de Pessoas
Mepin	Measuring Public Innovation in the Nordic Countries
ME	Ministério da Economia
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública
Nesta	National Endowment for Science Technology and the Arts
NPM	<i>New public management</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCDF	Polícia Civil do Distrito Federal
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PF	Polícia Federal
PGD	Programa de Gestão e Desenvolvimento

PPGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
PRF	Polícia Rodoviária Federal
SAL	Secretaria de Assuntos Legislativos
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SE	Secretaria-Executiva
Seap	Sistema Eletrônico de Administração de Pessoal
Senad	Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas e Gestão de Ativos
Senajus	Secretaria Nacional de Justiça
Senappen	Secretaria Nacional de Políticas Penais
Senasp	Secretaria Nacional de Segurança Pública
Siape	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
Sipec	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
Sisdip	Sistema de Dimensionamento de Pessoal
TCDF	Tribunal de Contas do Distrito Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Objetivos.....	21
1.1.1 Objetivo geral	21
1.1.2. Objetivos específicos.....	21
1.2 Justificativa	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Administração pública brasileira.....	28
2.2 Inovação organizacional no setor público	32
2.3 Gestão de pessoas.....	38
2.4 Dimensionamento da força de trabalho	42
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	49
3.1 Tipo de pesquisa	49
3.2 Caracterização da organização pesquisada	50
3.3 Caracterização da organização receptora das propostas	52
3.4 Seleção dos participantes	54
3.5 Instrumentos de coleta de dados	54
3.5.1 Pesquisa documental.....	55
3.5.2 Entrevistas	56
3.6 Análise das informações.....	58
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	60
4.1 Estrutura da gestão de pessoas e fundamentação do dimensionamento da força de trabalho na PCDF.....	61
4.1.1 Caracterização da Unidade de Gestão de Pessoas da PCDF	61
4.1.2 Fatores impulsionadores para a implementação do DFT na PCDF.....	65
4.1.3 Diretrizes estratégicas pretendidas para a operacionalização da implementação do DFT na PCDF	68
4.1.4 Fatores facilitadores e dificultadores previstos na implementação do DFT na PCDF	73
4.2 Caracterização do modelo de dimensionamento da força de trabalho do MJSP.....	76
4.2.1 Contexto do surgimento do modelo referencial do DFT	76
4.2.2 Implementação do DFT no MJSP	78
4.2.3 Metodologia do DFT no MJSP.....	85
4.3 Fatores facilitadores e dificultadores na implementação do DFT no MJSP na perspectiva do processo de inovação organizacional.....	91
4.4 Proposta de recomendações para a implementação do DFT na PCDF	98

5 CONCLUSÃO.....	103
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE A – Análise documental	16
APÊNDICE B – Carta de apresentação à organização receptora das proposições	16
APÊNDICE C – Termo de consentimento PCDF.....	18
APÊNDICE D – Carta de apresentação à organização pesquisada.....	19
APÊNDICE E – Termo de consentimento MJSP	128
APÊNDICE F – Roteiro da entrevista semiestruturada na PCDF	129
APÊNDICE G – Roteiro da entrevista semiestruturada no MJSP	131

1 INTRODUÇÃO

As mudanças sociais das últimas décadas alteraram significativamente as relações entre Estado e sociedade, impulsionadas por reformas administrativas que redefiniram os paradigmas da gestão pública em escala global. Dentre estas reformas, destaca-se a New Public Management (NPM), movimento que surgiu nos anos 1980 em resposta às críticas sobre ineficiência e rigidez burocrática do setor público. Essa corrente reformista, fundamentada na incorporação de princípios gerenciais do setor privado à administração pública, provocou mudanças estruturais nas políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações públicas ao redor do mundo (Pollitt; Bouckaert, 2017).

A NPM introduziu uma lógica gerencial que priorizava resultados, eficiência, flexibilidade e orientação para o cidadão-cliente, catalisando a evolução dos modelos de gestão de pessoas no setor público, que passaram a incorporar conceitos como competências, desempenho e valor estratégico do capital humano. Neste contexto, estudos sobre gestão estratégica de pessoas, conforme o modelo normativo descritivo (Legge, 2005; Lacombe; Tonelli, 2001; Brandl; Pohler, 2010), asseveram que existe uma prescrição ótima para a utilização dos recursos humanos visando o alcance de metas organizacionais, estabelecendo parâmetros para alinhar as pessoas aos objetivos institucionais.

No modelo estratégico normativo, a concepção dominante é que a área de gestão de pessoas não deve limitar-se à adequação passiva aos comandos da alta gestão, mas participar ativamente da definição da estratégia organizacional. Supera-se, assim, a visão meramente operacional e reativa, avançando para uma atuação proativa baseada em uma estratégia própria com foco em resultados de longo prazo (Fischer; Dutra; Amorim, 2010; Garavan *et al.*, 1995; Bergue, 2019). Essa mudança conceitual reposicionou a gestão de pessoas como elemento central no desempenho organizacional, especialmente em instituições públicas que enfrentam desafios crescentes quanto à qualidade e eficiência dos serviços prestados.

No Brasil, este movimento reformista materializou-se na transição do modelo burocrático para o gerencial, impulsionada pela Reforma do Aparelho do Estado na década de 1990. Conforme Bresser-Pereira (1998), essa reforma buscou aumentar a eficiência e a eficácia das organizações governamentais, enfatizando resultados e responsabilidade fiscal. As mudanças na administração pública brasileira refletiram-se nas políticas de gestão de pessoas, que passaram a valorizar o desenvolvimento de competências, a avaliação de desempenho e o alinhamento estratégico do capital humano (Amaral, 2006).

Essas transformações paradigmáticas impactaram profundamente as organizações policiais, tradicionalmente caracterizadas por estruturas hierárquicas rígidas e processos fortemente institucionalizados. A crescente pressão social por serviços de segurança pública de qualidade, transparentes e eficientes exigiu que as instituições policiais se reinventassem, uma vez que o modelo tradicional de gestão não mais atendia aos anseios coletivos. Nesse cenário, as organizações policiais passaram a adotar modelos de gestão vanguardistas, valorizando a eficiência operacional e a cooperação com a sociedade.

A Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), inserida neste contexto de modernização da administração pública, tem buscado superar o modelo burocrático tradicional por meio da implementação de um planejamento estratégico voltado para a gestão organizacional. Esse processo trouxe melhorias, como a introdução de novas técnicas orçamentárias, a descentralização administrativa de alguns setores, a valorização do servidor e a implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional.

A inovação organizacional no setor público, conforme discutido por Oliveira, Santana e Gomes (2014), abrange a adoção de novas abordagens, processos e serviços com o objetivo de alcançar avanços notáveis na eficiência e qualidade dos serviços oferecidos à população. Enfatizam que a transformação para a reinvenção das estruturas governamentais são fundamentais para superar os desafios atuais e satisfazer as demandas da sociedade, ressaltando a necessidade de uma mudança na maneira como as organizações públicas operam e entregam seus produtos públicos.

Nesse contexto, a evolução do planejamento estratégico da PCDF pode ser observada em distintos ciclos de aprimoramento. O primeiro marco ocorreu com o Plano Estratégico 2006-2009 (Apêndice A, DOC. 01), que estabeleceu as bases da gestão estratégica, introduzindo a definição da missão, visão e valores institucionais, além de diretrizes estratégicas e análise de cenários. No entanto, após o término desse ciclo, houve um período de descontinuidade estratégica entre 2009 e 2013, sem um plano estruturado de monitoramento e acompanhamento de metas institucionais. Durante esse intervalo, a PCDF manteve iniciativas gerenciais isoladas, mas sem um modelo formal de planejamento estratégico, o que evidenciou a necessidade de um novo modelo mais robusto e estruturado.

Essa lacuna foi preenchida com a construção do Programa Avançar – 1º Ciclo (2014-2020) (Apêndice A, DOC. 02) que trouxe um avanço ao incorporar metodologias modernas de gestão estratégica, sendo desenvolvido com consultoria da Fundação Dom Cabral. Como resultado, foram estruturados um mapa estratégico detalhado e um conjunto de indicadores de desempenho, proporcionando um modelo mais dinâmico de acompanhamento institucional.

Em 2019, com a revisão do planejamento estratégico, foi lançado o Programa Avançar – 2º Ciclo (2019-2023) (Apêndice A, DOC. 03), que consolidou a gestão por resultados, definindo claramente os responsáveis pelo acompanhamento das metas institucionais e alinhando o planejamento da PCDF às diretrizes nacional e distrital de segurança pública. Essa abordagem foi reforçada na revisão de 2021, que incorporou ajustes estratégicos fundamentais para garantir maior eficiência na execução das ações institucionais.

Atualmente, o planejamento estratégico vigente encontra-se no Programa Avançar – 3º Ciclo (2024-2027) (Apêndice A, DOC. 04), que aprimorou ainda mais as estratégias institucionais, alinhando-as ao Plano Estratégico do Distrito Federal, ao Plano Nacional de Segurança Pública (Decreto Federal n.º 10.822/2021) e ao Plano Distrital de Segurança Pública (Lei Distrital n.º 6.456/2019). Dentro desse contexto, foram definidos onze Objetivos Estratégicos Institucionais, os quais devem ser alcançados pela organização para a consolidação da credibilidade institucional. Dentre esses, destaca-se o Objetivo 6 - Desenvolver equipe de alta performance, que possui o direcionador estratégico O6.E5 - Gestão do Quadro de Lotação Policial, que prevê “Realizar o correto dimensionamento da força de trabalho, aprimorar o processo de recrutamento e remoção dos servidores, garantindo melhor alocação dos mesmos”.

Portanto, a revisão e implementação de novos métodos, critérios e normas para a gestão pública são essenciais para questionar e atualizar o modelo tradicional de gestão de servidores, conforme destacado por Rahn e Weber (2019), os quais argumentam que o planejamento estratégico da força de trabalho no setor público se apresenta como um desafio para a administração pública contemporânea. Diante da pressão por otimização de recursos e aumento da eficiência operacional, esses autores enfatizam a importância de desenvolver e aplicar metodologias robustas que permitam uma análise quantitativa e qualitativa do pessoal, sublinhando a necessidade de uma abordagem mais estratégica na gestão de pessoas dentro do setor público.

Assim, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) no setor público se apresenta como um instrumento estratégico para a administração pública. Nessa conjuntura, a necessidade de otimizar recursos e maximizar a eficiência operacional exige o desenvolvimento e a aplicação de metodologias que permitam uma avaliação precisa tanto quantitativa quanto qualitativa do pessoal necessário. Conforme destacado por Freitas, Serrano e Ferreira (2021), o DFT não se limita apenas à quantificação de pessoal, mas estende-se à garantia de que as organizações públicas tenham à disposição o número correto de funcionários, equipados com as competências essenciais para a realização de suas missões.

Por conseguinte, Cunha *et al.* (2018) elucidam que o planejamento da força de trabalho visa equipar a organização com uma força de trabalho adequadamente preparada (qualitativamente) e na quantidade exata requerida para a execução contínua das atividades, satisfazendo tanto as demandas atuais quanto as futuras. Este processo complexo envolve uma análise profunda das necessidades de pessoal, promovendo uma alocação eficiente dos recursos humanos e a identificação de possíveis lacunas de competências.

Nesse contexto, o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) implementou o DFT como estratégia central para aprimorar a gestão de recursos humanos, consolidando uma abordagem baseada em evidências para a alocação de pessoal. Essa iniciativa foi estruturada para garantir que o órgão disponha do quantitativo adequado de servidores, com as competências exigidas para atender às demandas operacionais e estratégicas da instituição, permitindo otimizar os recursos disponíveis. A implementação do DFT no MJSP tem demonstrado resultados positivos, contribuindo para maior transparência nas decisões gerenciais, redução de conflitos na distribuição de pessoal e melhor aproveitamento das competências disponíveis.

A relevância de se utilizar a experiência do MJSP como referencial para o PCDF fundamenta-se na similaridade institucional entre os órgãos, que conjuntamente desafiam desafios estruturais e finalísticos no âmbito da segurança pública. Ambas as instituições operam em um ambiente complexo e dinâmico, caracterizado por demandas crescentes da sociedade e limitações de recursos, exigindo uma gestão eficiente do capital humano. O MJSP, como órgão responsável pela política nacional de segurança pública, e a PCDF, como instituição policial judiciária, não apenas tem a missão de promover a segurança e a justiça, mas também estruturas organizacionais que integram atividades investigativas, administrativas e operacionais. Essa exposição estende-se à composição de seus quadros funcionais, que incluem tanto carreiras policiais quanto administrativas, exigindo um modelo de dimensionamento capaz de contemplar a heterogeneidade de cargos e competências.

Outro fator que fortalece a compatibilidade entre as instituições é o regime jurídico aplicável aos servidores. Tanto o MJSP quanto a PCDF estão submetidos ao Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Cíveis da União (Lei n.º 8.112/90), desafios semelhantes quanto à gestão de pessoal, como restrições orçamentárias para novas contratações, limitações nas possibilidades de entregas internas e necessidade de justificativas técnicas para solicitação de novos concursos. Além disso, ambas as instituições estão em processo de modernização administrativa e desenvolvimento de modelos de gestão estratégica, buscando alinhamento com as melhores práticas do serviço público.

A experiência do MJSP na implementação do DFT pode contribuir substancialmente para que o PCDF concretize seu plano estratégico, em especial o direcionador estratégico O6.E5 - Gestão do Quadro de Lotação Policial. Este orientador, ao prever o correto dimensionamento da força de trabalho, alinha-se à abordagem consolidada no MJSP, que integra análise técnica, dados quantitativos e avaliação qualitativa para determinar a distribuição ideal de servidores. Além disso, a metodologia adotada pelo MJSP oferece um arcabouço científico que pode ser adaptado às particularidades do PCDF, acelerando o processo de correção e redução de riscos.

Além disso, a experiência do MJSP na implementação do DFT pode fornecer insights valiosos sobre a importância de uma abordagem estratégica na gestão de pessoas. A PCDF pode adaptar essas práticas para desenvolver uma força de trabalho de alta performance, capaz de responder de maneira eficaz aos desafios contemporâneos da segurança pública. A valorização do servidor, o desenvolvimento contínuo de competências e a criação de um ambiente de trabalho motivador são aspectos que podem ser potencializados com a adoção de estruturado um modelo de DFT (Reis *et al.*, 2015; Serrano *et al.*, 2018).

Coloca-se ainda que a importância de um dimensionamento eficaz da força de trabalho é ressaltada pela sua contribuição direta para a otimização dos recursos disponíveis, o aumento da produtividade e a consequente melhoria dos serviços prestados à sociedade. Freitas, Serrano e Ferreira (2021) enfatizam que, ao abordar esses aspectos, as organizações públicas podem alcançar uma gestão mais estratégica de seus recursos humanos, alinhando as necessidades organizacionais com as competências dos funcionários, de modo a atender efetivamente às expectativas e demandas da população. Entendem que o DFT desponta como um pilar fundamental para a administração pública, destacando-se como uma prática essencial que transcende a simples alocação de recursos humanos para se tornar uma estratégia integrada de gestão organizacional. Esta abordagem não apenas facilita a otimização de recursos, mas também promove uma administração pública mais eficaz, capaz de responder de maneira mais eficiente e efetiva às necessidades da sociedade.

Nesse sentido, o DFT na PCDF transcende a mera questão de alocação de recursos humanos, configurando-se como uma estratégia para alcançar um desempenho de alta qualidade e atender às demandas da sociedade de maneira eficaz e eficiente (Serrano; Mendes; Abila, 2019; Ventim *et al.*, 2019). Logo, a implementação bem-sucedida do DFT no MJSP surge como um caso consistente de inovação na gestão pública, demonstrando como metodologias cientificamente validadas podem transformar práticas administrativas tradicionais baseadas em critérios subjetivos em um sistema de gestão estratégica de pessoas pautado por evidências. Assim, diante da oportunidade de aprendizado interinstitucional e da necessidade de

aprimoramento das práticas de gestão de pessoas na PCDF, este estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: Como ocorreu o processo de implementação do DFT no MJSP?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o processo de implementação do dimensionamento da força de trabalho praticado no MJSP sob a ótica do processo de inovação e oferecer proposições para a implementação do DFT na PCDF.

1.1.2. Objetivos específicos

- Descrever a unidade de gestão de pessoas da PCDF, com foco no DFT;
- Caracterizar o modelo de DFT do MJSP;
- Identificar os fatores que facilitaram e os que dificultaram a implementação do DFT no MJSP, considerando a perspectiva do processo de inovação;
- Propor recomendações para a implementação do DFT na PCDF.

1.2 Justificativa

A gestão eficaz de recursos humanos é fundamental para o desempenho das organizações públicas, especialmente em instituições de segurança pública como a PCDF. A adequação do dimensionamento da força de trabalho influencia diretamente a eficiência operacional, a qualidade dos serviços prestados à comunidade e o bem-estar dos profissionais envolvidos. No contexto da PCDF, em que a demanda por serviços é crescente e diversificada, a necessidade de otimizar a alocação de recursos humanos torna-se ainda mais premente. Portanto, investigar práticas que possam aprimorar essa gestão é relevante para o fortalecimento da polícia judiciária.

A análise da implementação do DFT no MJSP apresentou resultados consistentes em termos de eficiência e eficácia organizacional, configurando um referencial válido para adaptação à realidade do PCDF. No entanto, a literatura revela uma lacuna significativa quando se trata de estudos específicos sobre a aplicação dessas práticas em órgãos públicos (Reis *et al.*, 2015; Carvalho *et al.*, 2022; Machado; Poz, 2015; Rocha *et al.*, 2023; Souza *et al.*, 2022; Santos, 2020), especialmente nas polícias judiciárias.

Nogueira Filho (2019) conduziu um estudo sobre o DFT em organizações públicas no Brasil e no exterior, empregando referências empírica-científicas e catalogando os principais métodos de DFT, observou-se uma notável escassez de produção científica sobre o tema. Isso reforça a necessidade de se desenvolver uma abordagem que contemple as peculiaridades dos entes públicos, sugerindo a criação de uma nova metodologia organizacional, conforme indicado em estudos prévios (Bergue, 2010; Serrano *et al.*, 2017; Serrano; Franco, 2018).

Assim, a adaptação de métodos validados em outras áreas do setor público pode trazer proveitos (Bergue, 2010), mas requer uma análise detalhada e contextualizada para garantir sua relevância e aplicabilidade à realidade particular da PCDF. Esta pesquisa visa preencher essa lacuna, oferecendo recomendações técnicas fundamentadas para o Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) da PCDF, contribuindo assim tanto para o avanço do conhecimento científico quanto para o aprimoramento das práticas institucionais. Por conseguinte, a otimização do dimensionamento da força de trabalho poderá contribuir para a melhoria das condições de trabalho dos policiais civis, aumentando a satisfação e motivação dos servidores. Uma força de trabalho dimensionada adequadamente permite uma distribuição mais justa e equitativa das tarefas, reduzindo a sobrecarga de trabalho e possibilitando um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Isso, por sua vez, pode resultar em um aumento da produtividade e na redução de problemas relacionados ao estresse e ao esgotamento profissional.

Para além de sua contribuição prática para a PCDF, esta pesquisa avançou na literatura acadêmica sobre gestão estratégica de recursos humanos no setor público. As recomendações apresentadas, fundamentadas na análise da experiência do MJSP e adaptadas às especificidades do PCDF, são específicas para um referencial metodológico que pode ser utilizado por outras instituições que enfrentam desafios semelhantes (Vianna *et al.*, 2013; Serrano *et al.*, 2019). A abordagem adotada para análise dos fatores facilitadores e dificultadores da implementação do DFT sob a perspectiva da inovação organizacional oferece também uma contribuição teórica relevante para a compreensão dos processos de mudança institucional no setor público.

A justificativa desta pesquisa, portanto, amparou-se na convergência entre a necessidade prática de aprimoramento da gestão da força de trabalho na PCDF e a oportunidade de contribuir para o avanço do conhecimento científico sobre dimensionamento em instituições de segurança pública, estabelecendo pontes entre teoria e prática que podem beneficiar a corporação científica e a gestão policial como um todo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se um panorama abrangente dos estudos relacionados ao tema do objeto da pesquisa, aprofundando-se nos eixos do “Dimensionamento da Força de Trabalho” e da “Inovação Organizacional no Setor Público”. Com o intuito de embasar teoricamente a pesquisa, será preconizado como levantou-se os principais estudos e pesquisas que abordam essas temáticas, o que proporcionou uma base para a compreensão e análise do tema em questão. Para tanto, realizou-se um minucioso levantamento bibliográfico, explorando os principais, artigos científicos, teses e dissertações que tratam do tema pesquisado.

Entendem Pizzani *et al.* (2012) que a pesquisa bibliográfica é a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico, a qual pode ser realizada em base de dados por meio dos periódicos científicos. No mesmo sentido, corroboram Lakatos e Marconi (2003) reiteram que pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer elementos atuais e relevantes relacionados com o tema.

Nesta investigação científica a pesquisa bibliográfica foi realizada em 2023, por meio do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). A partir das seguintes etapas, realizou-se a pesquisa bibliográfica: definição dos descritores; delimitação do horizonte temporal da pesquisa; aplicação nas bases de dados; análise dos resultados encontrados; redefinição dos descritores e/ou do horizonte temporal; reaplicação da pesquisa; e seleção dos artigos científicos, conforme pertinência ao tema.

Definido o tema da pesquisa e a especificidade do assunto a ser tratado, Brandau *et al.* (2005) ensinam que a escolha correta dos descritores é fator decisivo para uma adequada busca da literatura. Agindo assim, evita-se uma quantidade excessiva de artigos que não interessam. Nessa perspectiva, a princípio, foram elegidos os descritores: “Dimensionamento da Força de Trabalho” e “Inovação Organizacional no Setor Público” como sendo o substrato da presente pesquisa.

Inicialmente, foram conduzidas pesquisas utilizando juntos os critérios “Dimensionamento da Força de Trabalho” e “Inovação Organizacional no Setor Público”. Entretanto, a busca resultou em uma resposta vazia, ou seja, não foram encontrados estudos que abordassem simultaneamente esses dois temas. Esse resultado por si só indica a escassez de produção científica que integra esses dois conceitos e indica o potencial deste estudo em preencher uma lacuna importante no conhecimento científico existente. Desse modo, optou-se por separar os termos para a pesquisa nas bases de dados.

Seguindo, a pesquisa bibliográfica foi retomada apenas com o tema “Dimensionamento da Força de Trabalho”, estabelecendo o limite temporal dos últimos 10 anos de publicação, ou seja, de 2013 a 2023, além dos descritores nas línguas portuguesa e inglesa, intercalando os operadores booleanos “or” e “and”, conforme a seguir descrito: “dimensionamento da força de trabalho” OR “workforce dimensioning” e “dimensionamento de pessoal” AND “dimensionamento de recursos humanos”.

No resultado da busca nas bases do Portal Capes, obteve-se um total de 52 artigos científicos em português e nenhum artigo na língua inglesa. Na sequência, a fim de garantir a qualidade e relevância acadêmica dos estudos, aplicou-se o filtro limitador de artigos revisado pelos pares, restando 39 artigos, os quais estavam disponíveis nas seguintes bases de dados: Directory of Open Access Journals (Doaj), SciELO Brazil, NCBI PubMed Central PubMed, Science Citation Index Expanded (Web of Science), Social Sciences Citation Index (Web of Science) e SciELO Public Health.

Em seguida, procedeu-se à análise dos 39 artigos por meio da leitura sistemática dos títulos, resumos e palavras-chave, conforme metodologia proposta por Gonçalves (2008). Aplicam-se, então, dois critérios de seleção: a qualificação mínima B2 no Qualis Capes nas áreas de avaliação e a pertinência temática com relação ao objeto do presente estudo. As exclusões ocorreram por duas razões: baixa aderência ao tema específico do dimensionamento da força de trabalho no setor público (27 artigos) e classificação inferior a B2 no Qualis Capes (6 artigos). Este processo resultou a seleção final de seis artigos científicos de alta relevância para o estudo, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Estudos sobre Dimensionamento da Força de Trabalho

N.º	Título	Autor	Ano	Avaliação Capes
1	Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior	Reis <i>et al.</i>	2015	A4
2	Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho em Saúde no Brasil: avanços e desafios	Carvalho <i>et al.</i>	2022	B1
3	Sistematização do conhecimento sobre as metodologias empregadas para o dimensionamento da força de trabalho em saúde	Machado e Dal Poz	2015	A4
4	Dimensionamento da força de trabalho da Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte	Rocha <i>et al.</i>	2020	B2
5	Dimensionamento da força de trabalho em organizações: reconhecimento de experiências contemporâneas	Souza <i>et al.</i>	2022	B2
6	Os desafios do planejamento de pessoal em nível governamental e o porquê de o DFT não ser a solução mágica	Santos	2020	B2

Fonte: Portal de Periódicos da Capes. Elaboração própria.

Os seis artigos selecionados foram lidos na integralmente, e observa-se que cinco estudos foram realizados especificamente no contexto do setor público, enquanto um abrangeu tanto o setor público quanto o privado. Destes, três foram direcionados para a área de saúde, dois estudos focaram na área de gestão de pessoas e um estudo foi conduzido na área de educação.

Em complemento à investigação sobre dimensionamento, realizou-se uma nova busca sistematizada enfocando o tema “Inovação Organizacional no Setor Público”, mantendo-se os mesmos parâmetros metodológicos propostos anteriormente. Esta busca resultou inicialmente em 97 artigos científicos identificados nas bases indexadas. Após a aplicação do filtro de revisão por pares, destinados a garantir a qualidade metodológica das publicações, o corpus foi reduzido para 60 artigos. Estes foram submetidos à análise mediante os critérios de qualificação Qualis e específicas. Os motivos de exclusão foram: falta de alinhamento com a perspectiva de processo de inovação adotada neste estudo (31 artigos), foco em inovações tecnológicas ou de produto sem contemplar aspectos organizacionais (14 artigos), ausência de aplicação empírica no setor público brasileiro (10 artigos), e classificação inferior a B2 no Qualis Capes (5 artigos). Deste processo de seleção, resultaram cinco artigos científicos com relevância para o estudo da inovação organizacional no contexto do setor público brasileiro, conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 – Estudos sobre inovação organizacional no setor público

N.º	Título	Autor	Ano	Avaliação Capes
1	Radar da Inovação – O que os governos precisam enxergar	Agune e Carlos	2017	A1
2	Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços	Ferreira <i>et al.</i>	2015	B1
3	Gestão da Inovação na Administração Pública Federal: reflexões sobre os caminhos, as barreiras e as perspectivas	Marques <i>et al.</i>	2020	B2
4	Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC	Klumb e Hoffmann	2016	B2
5	Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública	Moreira <i>et al.</i>	2016	B2

Fonte: Portal de Periódicos da Capes. Elaboração própria.

Nota-se que com a leitura dos cinco artigos científicos, esses abordam a temática da inovação organizacional no setor público sob diversas perspectivas, fornecendo um panorama amplo e multifacetado deste campo de estudo, o que evidencia a complexidade da matéria.

Complementando a investigação de artigos científicos, procedeu-se à busca de dissertações e teses por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto

Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict), empregando os mesmos descritores utilizados anteriormente: “Dimensionamento da Força de Trabalho” e “Inovação Organizacional no Setor Público”.

No que concerne ao tema “Dimensionamento da Força de Trabalho”, foram identificadas inicialmente 12 dissertações, das quais 6 foram selecionadas após análise de aderência temática e relevância para o objeto de estudo. Não foram localizadas teses de doutorado especificamente dedicadas ao tema, o que sugere uma oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas mais aprofundadas neste campo. Os trabalhos selecionados estão detalhadamente apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Dissertações sobre dimensionamento da força de trabalho

N.º	Título	Autor	Ano	Natureza
1	Processo de inovação: implementação de dimensionamento da força de trabalho em organização governamental	Nogueira Filho	2019	Dissertação
2	Gastos com pessoal: mecanismo de eficiência na alocação da força de trabalho na administração direta	Freitas	2020	Dissertação
3	Gestão por competências como base para o planejamento da força de trabalho em uma instituição pública de ensino superior	Tocantins	2018	Dissertação
4	Gestão da informação associada ao processo de dimensionamento de força de trabalho: estudo de caso no Ministério da Saúde	Pereira	2016	Dissertação
5	Informação de pessoal para dimensionamento da força de trabalho: estudo de caso do Ministério da Saúde	Diniz	2016	Dissertação

Fonte: Portal de Periódicos da Capes. Elaboração própria.

A análise das dissertações selecionadas evidenciou a complexidade e a multidimensionalidade do DFT no setor público. Os estudos abordaram aspectos diversos e complementares, desde os fundamentos conceituais da gestão por competências como alicerce para o planejamento de recursos humanos, até a imprescindível gestão da informação como suporte ao processo decisório. Destacou-se particularmente a dissertação de Nogueira Filho (2019), que analisou o DFT sob a perspectiva da inovação organizacional, estabelecendo um diálogo direto com o referencial teórico adotado na presente pesquisa.

Quanto ao tema “Inovação Organizacional no Setor Público”, a busca resultou em nove trabalhos inicialmente identificados, dos quais foram selecionados três estudos de relevância significativa: uma tese de doutorado e duas dissertações de mestrado. Os critérios de exclusão compreenderam principalmente o enfoque em inovações tecnológicas sem relação com

aspectos organizacionais (4 trabalhos) e a falta de aplicabilidade ao contexto do serviço público (2 trabalhos). Os trabalhos selecionados estão sistematizados no Quadro 4.

Quadro 4 – Trabalhos acadêmicos sobre inovação organizacional no setor público

N.º	Título	Autor	Ano	Natureza
1	Modelo multinível de competências para inovação no setor público brasileiro	Silva	2021	Tese
2	Políticas e práticas de gestão de pessoas em prol da inovação no setor público	Saldanha	2019	Dissertação
3	Inovação e empreendedorismo no setor público: a orientação empreendedora em uma organização policial	Silva	2020	Dissertação

Fonte: Portal de Periódicos da Capes. Elaboração própria.

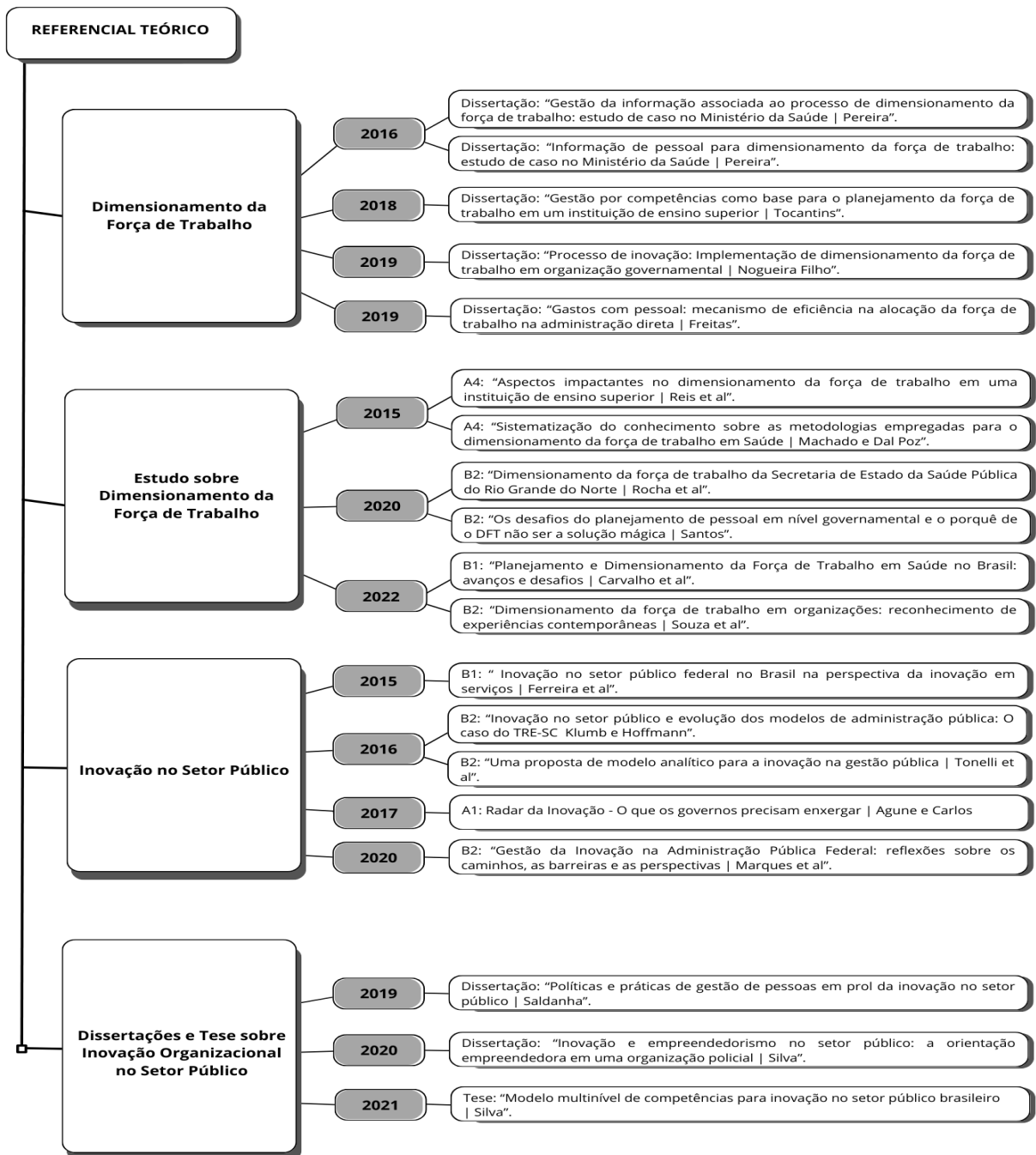
Esses trabalhos acadêmicos trazem uma visão abrangente sobre a inovação organizacional no setor público, destacando a importância da modernização e da eficiência nas políticas de gestão de pessoas nesse processo.

Complementando o arcabouço teórico da pesquisa, foram incorporados livros específicos selecionados a partir das referências mais recorrentes nos artigos, dissertações e teses analisados. O critério de seleção baseou-se na pertinência temática e na frequência de citações, privilegiando estudos contemporâneos sobre dimensionamento da força de trabalho e inovação organizacional. As obras selecionadas estão devidamente catalogadas e elencadas ao final deste trabalho, na seção de referências.

Cumprê destacar, a produção científica dedicada ao tema do dimensionamento da força de trabalho no âmbito da administração pública realizada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) em parceria com a Universidade de Brasília (UnB). Esta colaboração interinstitucional resultou na publicação de livros e artigos científicos que constituíram referencial fundamental para o presente estudo, notadamente por sua aplicação prática e validação empírica em diversos órgãos da administração pública federal, incluindo o MJSP, objeto de análise desta pesquisa.

No intuito de facilitar a compreensão pelos leitores, foi confeccionado um mapa de literatura com as referências selecionadas, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Mapa de literatura



Fonte: Elaboração própria.

2.1 Administração pública brasileira

A administração pública brasileira, influenciada por mudanças sociais, econômicas e políticas, modificou significativamente desde a chegada da família real portuguesa em 1808. Esse evento não apenas marcou a constituição do Estado nacional, mas também iniciou a formação de uma administração pública mais sistemática no Brasil. Segundo Costa (2008), a

presença da família real propiciou a emergência do espaço público e o desenvolvimento da burguesia nacional, elementos cruciais para a futura independência do país e a consolidação de um aparelho estatal organizado.

Posteriormente, o Brasil começou a desenvolver uma estrutura administrativa própria, adaptada, embora ainda sob forte influência dos modelos europeus. Em relação às reformas administrativas, é essencial contextualizar essas transformações como respostas às necessidades de modernização e eficiência do Estado, buscando uma gestão pública mais racional e funcional, conforme as demandas contemporâneas de governança (Costa, 2008).

A administração pública brasileira, até os anos 1930, era fundamentada no modelo patrimonialista, um sistema em que as fronteiras entre o patrimônio público e privado eram notadamente indistintas. Esse regime era marcado por uma forte centralização do poder e uma significativa concessão de privilégios, elementos que facilitavam a gestão do Estado segundo os interesses pessoais dos governantes. Segundo Wahrlich (1984), o patrimonialismo, predominante nesse período, se caracteriza justamente pela confusão entre os interesses públicos e privados, revelando uma administração que frequentemente atendia mais às conveniências particulares dos detentores do poder do que ao bem comum.

Essa configuração administrativa, que tinha suas raízes ainda na época colonial, era um reflexo direto das práticas vigentes na metrópole portuguesa. Apesar da independência proclamada no século XIX, que transformou a colônia em império, a nova nação manteve grande parte da cultura administrativa hereditária. Essa continuidade de práticas patrimonialistas evidencia a profundidade com que tais métodos estavam enraizados na gestão pública brasileira, perpetuando-se por meio de diversos períodos históricos até serem gradativamente substituídos por modelos administrativos mais modernos e democráticos, que visam claramente distinguir o público do privado e promover a transparência na gestão (Wahrlich, 1984).

Costa (2008) analisa que, no contexto do Estado patrimonial, prevalece a nomeação para cargos públicos baseada primordialmente na confiança pessoal, em detrimento das qualificações técnicas ou competências dos indivíduos. Neste sistema, embora possa existir uma aparência de estrutura burocrática, os servidores patrimoniais carecem das características essenciais de objetividade e impessoalidade que são inerentes à verdadeira burocracia. A consequência disso é uma administração que, frequentemente, é marcada pela ineficiência e pelo favorecimento.

Com o advento da República em 1889, desencadeou-se um processo gradual de modernização da administração pública brasileira. Apesar de muitas práticas patrimonialistas persistirem, começaram a surgir inquietações sobre o modelo centralizado e personalista até então vigente. Esses questionamentos impulsionaram uma série de reformas que visavam a maior

profissionalização do setor público. Tais esforços buscavam substituir o sistema de nomeações baseado em lealdades pessoais por um modelo que valorizasse a competência e a eficiência administrativa. Estas mudanças, embora lentas e enfrentando resistências, indicavam um movimento em direção a uma administração pública mais alinhada com os princípios da meritocracia e da impessoalidade, pilares essenciais para uma gestão eficaz e justa (Costa, 2018).

Durante os governos do Presidente Getúlio Vargas, entre 1930 e 1945, a administração pública brasileira atravessou um período marcante de profundas transformações estruturais. A era Vargas é destacada pela implementação de reformas substanciais que visavam a institucionalização e a profissionalização do serviço público, seguindo os preceitos do modelo burocrático proposto pelo sociólogo e economista alemão Max Weber. Essas mudanças foram essenciais para alterar a dinâmica operacional da administração pública, que até então estava imersa em práticas patrimonialistas.

Segundo Costa (2008), as reformas introduzidas buscavam erradicar as práticas de nepotismo e clientelismo que eram profundamente enraizadas no modelo administrativo anterior. Para alcançar tais objetivos, foram estabelecidas carreiras estruturadas no serviço público, além da implementação de concursos públicos como mecanismo padrão para ingresso, garantindo assim a seleção de candidatos baseada em mérito e competência, e não em relações pessoais ou favorecimento.

O processo de modernização da administração pública que foi implementado naquela época visava superar as práticas patrimonialistas por meio da aplicação de princípios como formalismo, meritocracia e impessoalidade (Secchi, 2009). Apesar dos avanços em termos de organização e estabilidade, o modelo burocrático apresentava sinais de rigidez e ineficiência, tornando-se um obstáculo para a inovação e a agilidade na prestação de serviços públicos. A complexidade crescente da sociedade brasileira, decorrente dos avanços tecnológicos e sociais, e as demandas por serviços públicos de maior qualidade e eficiência exigiram uma nova abordagem na gestão pública. Importante destacar que a Constituição de 1988 representou um marco significativo nesse processo de progressão, consolidando princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência no âmbito da administração pública, o que refletiu diretamente nas reformas subsequentes visando uma governança mais democrática e eficiente.

Nessa perspectiva, Secchi (2009) aduz que a administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.

Na década de 1990, o Brasil adotou o modelo gerencial na administração pública, que enfatiza a eficiência e a eficácia administrativa, inspirando-se nas práticas gerenciais do setor

privado. A denominada “reforma gerencial”, conforme abordado por Matias-Pereira (2008), foi uma resposta direta às ineficiências do modelo burocrático e buscou introduzir uma cultura de gestão focada em resultados. Esse movimento no Brasil é parte de uma tendência mais ampla conhecida como *new public management* (NPM), ou nova gestão pública, que propõe uma administração pública mais ágil e menos centralizada. Autores como Hood (1991) e Osborne e Gaebler (1992) têm sido fundamentais para a difusão dessa abordagem, enfatizando a necessidade de uma governança que incorpore eficiência, inovação e orientação para o cidadão no contexto do serviço público (Bergue, 2010).

O modelo gerencial introduziu conceitos como planejamento estratégico, avaliação de desempenho, foco no cidadão como cliente dos serviços públicos e a busca por maior autonomia e flexibilidade nas organizações públicas. A gestão do conhecimento surgiu como um elemento primordial nesse novo modelo, sendo reconhecida como uma ferramenta estratégica para a inovação, a melhoria contínua e a promoção de uma cultura de aprendizado constante na administração pública (Secchi, 2009).

Bresser-Pereira (1998) explica que administração pública gerencial não corresponde a um movimento homogêneo e internamente coerente, mas um conjunto de sistemas alternativos de ideias – identificáveis enquanto modelos ou orientações teórico-ideológicas –, que têm como vínculo com o distanciamento progressivo que realizam em relação à administração pública burocrática.

A conversão brasileira para o modelo gerencial não foi um processo simples ou linear, enfrentando resistências em sua implantação, tanto no âmbito cultural quanto estrutural da administração pública. No entanto, essa transição se mostrou essencial para que o Brasil adotasse uma administração pública mais dinâmica, transparente e responsiva às necessidades modernas da população (Bresser-Pereira, 1998).

Neste sentido, o modelo gerencial incorporou as práticas de gestão do setor privado na administração pública, com realce na eficiência, qualidade dos serviços prestados, orientação para resultados e a responsabilização (*accountability*) dos gestores públicos. A administração pública gerencial se revelou como um modelo organizacional que promoveu a efetividade da gestão das organizações públicas (Santos, 2018).

A governança pública, conforme delineado por Secchi (2009), emergiu no início do século XXI como uma resposta aos desafios contemporâneos da administração pública. Esse modelo enfatiza a colaboração entre governo, setor privado e sociedade civil, promovendo inovação e sustentabilidade. Reconhece a complexidade das demandas sociais e a necessidade de transparência e participação cidadã na gestão pública e aduz que a governança pública

representa uma evolução significativa na interação do governo com seus cidadãos e outros envolvidos, procurando soluções coletivas para problemas coletivos.

Assim, a trajetória da administração pública no Brasil ilustra um esforço contínuo para adaptar-se e responder às necessidades de uma sociedade em constante mudança. Desde o modelo patrimonialista até o modelo gerencial e a governança pública, cada fase das reformas administrativas reflete uma tentativa de criar uma administração mais eficiente, transparente e responsiva.

O desafio permanente para a administração pública brasileira é equilibrar eficiência e eficácia com equidade e justiça social, garantindo que os serviços públicos atendam às necessidades de todos os cidadãos de maneira justa e inclusiva. Essa necessidade de equilíbrio e responsividade também se reflete na busca por inovação organizacional, um componente crítico que será explorado na próxima seção. Entender como a inovação organizacional no setor público pode impulsionar essas melhorias é essencial para promover uma administração mais eficaz e adaptada às demandas contemporâneas, tema que será abordado a seguir.

2.2 Inovação organizacional no setor público

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), inovação é definida como a introdução de produtos ou serviços novos ou substancialmente aprimorados, processos inovadores, métodos de marketing atualizados ou mudanças organizacionais que influenciem as práticas comerciais, a organização do local de trabalho ou as relações externas de uma empresa. Koch e Hauknes (2005) observam que, embora a inovação no setor público possa incluir a criação de produtos físicos, ela geralmente se concentra mais na implementação de recursos existentes ou na oferta de serviços, frequentemente acompanhada de alterações organizacionais ligadas a políticas públicas. Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é um processo central para a organização, associado com renovação e com a criação e disponibilização de novas ofertas. No contexto do setor público, a inovação está intrinsecamente ligada à busca por maior eficiência e eficácia na prestação de serviços à sociedade, representando um elemento fundamental para o aprimoramento da gestão pública.

Halvorsen *et al.* (2005) categorizam as inovações no setor público em seis tipos: (i) inovação em serviços, que envolve o lançamento de novos serviços ou a melhoria dos existentes; (ii) inovação de processos, que altera a maneira como os serviços são prestados ou produzidos; (iii) inovação administrativa e organizacional, que introduz novas políticas ou práticas organizacionais ou modifica as já existentes; (iv) inovação de sistema, que estabelece

novas organizações ou novos padrões de cooperação entre entidades; (v) inovação conceitual, que redefine missões, visões, objetivos e estratégias; e (vi) mudança radical de racionalidade, que transforma o pensamento e as ações da organização e de seus membros. Apesar do aumento da relevância da inovação ao longo dos anos, o desenvolvimento de inovações no setor público ainda enfrenta numerosos desafios. Nesta pesquisa, será estudada especificamente os processos de inovação, com foco em como a alteração na gestão de pessoas pode contribuir para a melhoria da eficiência e eficácia do órgão público.

Scherer (2014) identifica que as principais barreiras à inovação são de natureza legal, administrativa, cultural ou política. Oliveira, Santana e Gomes (2014) destacam a maior rigidez estrutural no setor público em comparação com o privado, o que torna a estrutura organizacional do setor público menos flexível a mudanças, dificultando assim o processo inovador. Santos (2017) observa que nem todas as inovações alcançam sucesso imediato e que as percepções de êxito podem variar entre os diferentes atores organizacionais, sugerindo que a gestão eficaz desses atores é fundamental para o sucesso da inovação. Ressalta também que inovar envolve riscos, incluindo a dificuldade de não atender adequadamente às necessidades.

O êxito de uma inovação, segundo argumentam Ferrarezi, Amorim e Tomacheski (2010), está relacionado à sua capacidade de se institucionalizar, ou seja, de se desvincular de indivíduos específicos e assumir um caráter institucional. Enfatizam a importância do monitoramento e controle na implementação de inovações, apontando que essas atividades são fundamentais para realizar ajustes oportunos, melhorar o desempenho e aumentar as probabilidades de êxito da inovação. A inovação no setor público geralmente envolve a criação e adoção de processos, produtos e serviços novos, assim como métodos e técnicas inovadoras que resultam em aprimoramentos significativos na eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados à sociedade, conforme destacam Mulgan e Albury (2003) e Albury (2005).

Koch e Hauknes (2005) indicam a inovação como a introdução de novas formas de ação social por uma entidade (como uma organização, departamento ou unidade), que rompem com as práticas anteriores e alinham-se aos objetivos e atividades da entidade. A introdução de inovações no setor público é vista como uma alavanca para o crescimento econômico, o aumento do bem-estar social e a atração de investimentos, de acordo com Avlonitis *et al.* (2001). Gallouj e Zanfei (2013) apontam para as deficiências teóricas, empíricas, metodológicas e políticas existentes na literatura sobre o tema e enfatizam a necessidade de mais pesquisas focadas em serviços públicos

Djellal, Gallouj e Miles (2013) discutem a natureza paradoxal da inovação no setor público, onde as administrações públicas frequentemente incentivam inovações, mas falham

em capturar plenamente seus benefícios tanto diretos quanto indiretos. Eles observam que, em setores específicos dos serviços públicos, como universidades e serviços de saúde, as inovações são inquestionáveis e amplamente registradas. A diversidade intrínseca ao setor público exige uma compreensão detalhada e abrangente da inovação dentro desse contexto.

Como destacam Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação pode ser compreendida como um processo, uma questão de gestão que requer estruturas e rotinas específicas para ser efetivamente implementada. No setor público, estas estruturas precisam ser cuidadosamente adaptadas às particularidades desse ambiente institucional. Estudos internacionais como o *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries* (Mepin) nos países nórdicos, o *Innovation Unit* e o *National Endowment for Science Technology and the Arts* (Nesta) no Reino Unido, e o *Australian Public Sector Innovation Indicators Project* (APSII) na Austrália, foram analisados para identificar padrões comuns em modelos de inovação no setor público.

Essa análise contribuiu para o desenvolvimento de uma estrutura para inovação no setor público brasileiro, especificamente no Poder Executivo federal. Geralmente, os modelos examinados conceituam inovação como um processo que envolve: (i) atividades ligadas ao ciclo de inovação, (ii) capacidades ou recursos necessários para inovar, e (iii) os resultados ou impactos gerados pela inovação. Contudo, a literatura acadêmica também destaca outras variáveis importantes no processo de inovação, como indutores, barreiras, facilitadores e tipologias de inovação, bem como a coprodução de inovação.

Koch e Hauknes (2005), junto com Djellal, Gallouj e Miles (2013), enfatizam a importância de estruturas teóricas abrangentes para reforçar a inovação em uma escala ampla dentro do setor público. A abordagem holística da inovação, inicialmente sugerida por Gallouj e Weinstein (1997) e posteriormente desenvolvida por Gallouj (2002), Gallouj e Savona (2009), e Djellal, Gallouj e Miles (2013), serve como um quadro analítico expandido para serviços públicos. Esse modelo é particularmente útil em contextos onde as linhas entre os setores público e privado são cada vez mais difusas.

Os antecedentes da inovação, frequentemente referidos como indutores ou motores de inovação, são identificados por Tidd, Bessant e Pavitt (1997) como influências ativas no fomento à inovação ou, conforme Bloch (2011), como elementos-chave que moldam fundamentalmente o processo de inovação. Na literatura, destacam-se vários tipos de indutores de inovação, que são categorizados no Quadro 5.

Quadro 5 – Antecedentes da inovação: indutores

Indutores	Definição
Orientado a problema	Inovações implementadas para abordar problemas específicos, como questões demográficas, envelhecimento populacional ou obesidade infantil.
Não orientado a problema	Implementação de melhorias gerais sem foco em problemas específicos, visando elevar o padrão existente.
Antecedentes estratégicos	Iniciativas estratégicas no serviço público que exigem ações decisivas, podendo ser impulsionadas por ideologias ou como reações a eventos críticos ou pressões externas, muitas vezes manifestando-se pela definição de metas de desempenho.
Fatores tecnológicos	Emergência ou acessibilidade a novas tecnologias, especialmente nas áreas de informação e comunicação, que abrem portas para inovações disruptivas.
Imposição legal	Estabelecimento de novas leis, regulamentos, decretos, emendas constitucionais ou iniciativas governamentais que incentivam a inovação.

Fonte: adaptado de Halvorsen *et al.* (2005), Koch e Hauknes (2005) e Agolla e Lill (2013).

O processo de inovação engloba diversas atividades integradas que delineiam o ciclo desde a geração até a difusão de ideias, além de incorporar elementos que definem sua essência e localização dentro da organização, como explicado detalhadamente por Gallouj e Savona (2009) e Bloch (2011). Tidd, Bessant e Pavitt (2008) descrevem o processo de inovação como uma sequência estruturada de atividades distribuídas temporalmente, incluindo quatro fases fundamentais: busca, seleção, implementação e aprendizagem, que constituem o núcleo do processo inovativo.

Hughes, Moore e Kataria (2011) caracterizam essas atividades como fluxos contínuos de ideias que permeiam a organização, avaliando sistematicamente sua eficácia para a inovação. Os autores categorizam as atividades de inovação em quatro fases principais: geração, seleção, implementação e difusão de ideias, alinhando-se perfeitamente com o modelo proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o que demonstra a consistência teórica neste campo de estudo.

A inovação pode ser subdividida em cinco tipos específicos: radical, incremental, de melhoria, de recombinação e de formalização. No contexto da presente pesquisa, o foco analítico recai sobre dois desses tipos especificamente, incremental e de melhoria, para a análise do processo implementado no Ministério da Justiça e Segurança Pública. A inovação incremental envolve ajustes progressivos nas competências ou características existentes, enquanto a inovação de melhoria visa aprimorar qualitativamente as habilidades ou características técnicas já presentes no sistema organizacional (Hughes; Moore; Kataria, 2011). Tidd, Bessant e Pavitt (2008) reforçam a importância estratégica da inovação incremental, afirmando que os ganhos cumulativos de eficiência obtidos por meio deste tipo de inovação são frequentemente maiores a longo prazo do que aqueles resultantes de mudanças radicais ocasionais, o que justifica seu estudo sistemático.

Conforme Bloch (2011), existem quatro categorias da inovação: produto/serviço, processo, organizacional e comunicação, sendo essas categorias particularmente relevantes para o setor público e alinhadas com as diretrizes do Manual de Oslo da OCDE (2005). Os fatores que impulsionam ou obstaculizam o processo de inovação, identificados na literatura, incluem barreiras e facilitadores da inovação, além da coprodução de inovação e da capacidade de inovar. Isidro-Filho e colaboradores definem barreiras à inovação como variáveis individuais e organizacionais que impactam negativamente na inovação, enquanto os facilitadores são aqueles que propiciam um impacto positivo.

Quanto à capacidade de inovação, Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) revisaram uma série de estudos sobre o tema e desenvolveram uma síntese de sete capacidades pertinentes tanto em contextos públicos quanto privados. A análise conduzida por esses autores organizou as capacidades de inovação que está detalhado no Quadro 6.

Quadro 6 – Capacidades de inovação

Capacidade	Definição
Liderança transformadora	Esta capacidade envolve inspirar seguidores a compreender a importância e o valor do seu trabalho, estimular suas aspirações elevadas e motivá-los a priorizar os interesses da organização sobre os pessoais.
Intenção estratégica de inovar	Refere-se ao nível de disposição da organização para assumir riscos em prol de mudanças, desenvolvimento tecnológico e inovação, incorporando esses elementos em sua estratégia corporativa.
Gestão de pessoas para inovação	Direciona as políticas de recursos humanos para promover a inovação, concedendo autonomia aos funcionários, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo autonomia nas decisões e incentivando a realização pessoal e o compromisso com os objetivos organizacionais.
Conhecimento do usuário e do ambiente	Capacidade de perceber eventos, necessidades, expectativas e mudanças significativas no ambiente e entre os usuários, identificando tendências relevantes.
Gestão estratégica da tecnologia	Administração do processo de criação e desenvolvimento tecnológico, focado na geração de valor, envolvendo etapas de identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção de tecnologias.
Organicidade da estrutura organizacional	Medida em que a estrutura organizacional promove autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal fluida, valorização do conhecimento e experiência, e informalidade nas relações, facilitando uma resposta ágil a mudanças externas.
Gestão de projetos	Envolve o planejamento, alocação de recursos, execução e controle de projetos de inovação. Inclui uma avaliação minuciosa dos projetos, análise detalhada e planejamento estratégico para assegurar compreensão, engajamento e suporte tanto no nível corporativo quanto entre os envolvidos.

Fonte: Valladares *et al.* (2014).

Os efeitos da inovação no setor público, conforme apontam Bloch (2011), Bugge, Mortensen e Bloch (2011) e De Vries, Bekkers e Tummers (2014), são predominantemente percebidos como melhorias nos serviços públicos pela comunidade. Vieira (2015) realizou uma revisão teórica desses resultados, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Resultados obtidos por Vieira (2015)

Resultado	Definição
Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços	Reflete os impactos benéficos nos mecanismos de entrega e na qualidade dos serviços públicos, resultando em maior satisfação e engajamento dos usuários.
Melhoria da gestão organizacional	Relaciona-se com aumentos na eficiência e eficácia organizacional, manifestados por ganhos de produtividade e melhorias em indicadores de desempenho.
Melhoria da imagem e relações institucionais	Refere-se aos efeitos positivos na imagem da organização e nas suas relações com outras entidades, incluindo a capacidade aprimorada de enfrentar desafios sociais, elevação do prestígio da organização e maior envolvimento com parceiros.

Fonte: Vieira (2015).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) enfatizam que a inovação exitosa não é mensurada exclusivamente por resultados financeiros, mas também por outros indicadores multidimensionais de desempenho organizacional, como melhoria da qualidade, aumento da satisfação dos clientes e fortalecimento da imagem institucional, especialmente relevantes no contexto do setor público, onde a dimensão financeira não é necessariamente a mais importante.

O modelo de análise proposto para estudar as inovações no setor público brasileiro, facilita a descrição e comparação dos componentes da inovação utilizando referenciais teóricos e metodológicos estabelecidos e reconhecidos internacionalmente. Esse modelo processual é projetado para fornecer uma perspectiva detalhada da cadeia de valor da inovação, abrangendo os participantes envolvidos, as práticas adotadas e os resultados que demonstram como as instituições e serviços públicos podem ser aprimorados e percebidos como mais benéficos pela sociedade.

Embora a abordagem apresente limitações, tanto teóricas quanto metodológicas, sua aplicação oferece um novo meio de interpretar e promover o estudo da inovação no contexto brasileiro, o que é essencial para impulsionar a pesquisa em uma área de crescente interesse acadêmico no país. Marques *et al.* (2020) destacam a importância de identificar e superar as barreiras institucionais e culturais que impedem a implementação eficaz de inovações na administração pública federal, apontando para a necessidade de um esforço conjunto para a promoção de um ambiente mais propício à inovação.

Klumb e Hoffmann (2016) ilustram, por meio de um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina, como a evolução dos modelos de gestão pública pode incorporar práticas inovadoras, resultando em melhorias significativas nos serviços prestados. Moreira *et al.* (2016) propõem um modelo analítico para a inovação na gestão pública que visa auxiliar na identificação e superação das barreiras à inovação, bem como na maximização dos facilitadores, promovendo uma gestão mais eficaz e eficiente no setor público.

Dessa forma a identificação e superação das barreiras institucionais e culturais são essenciais para um ambiente mais propício à inovação. Os estudos discutidos nesta seção mostram como a evolução dos modelos de gestão pública pode incorporar práticas inovadoras, resultando em melhorias significativas nos serviços prestados. Compreender essas inovações é fundamental para contextualizar a importância da gestão de pessoas, tema que será abordado a seguir.

2.3 Gestão de pessoas

A área de gestão de pessoas está em constante evolução, impulsionada principalmente pela globalização, que intensifica a concorrência e eleva a demanda por colaboradores altamente qualificados. Pantoja (2015) estabelece a gestão de pessoas como o processo de administração do capital humano de uma organização, destacando-o como o recurso mais importante para alcançar os objetivos e metas estabelecidos pela entidade. Assum, é essencial que o departamento de gestão de pessoas seja composto por profissionais dedicados, responsáveis, com boas habilidades de relacionamento e orientados para resultados, características essenciais para a eficácia organizacional.

Nesse sentido, Milioni (2002) descreve a gestão de pessoas como um conjunto de estratégias e técnicas destinadas a mobilizar os talentos e competências dos colaboradores, além de gerenciar as normas internas e legais pertinentes. No âmbito do setor público, Bergue (2010) define a gestão de pessoas como uma prática focada no recrutamento, retenção e desenvolvimento dos funcionários de organizações públicas, sempre em alinhamento com os princípios constitucionais e legais e adaptada às necessidades do ambiente onde estão inseridas.

A administração de recursos humanos difere significativamente entre os setores público e privado. No setor privado, o foco principal é atender aos interesses da organização. Contrariamente, no setor público, o objetivo é responder às expectativas da sociedade, exigindo que toda a estrutura administrativa esteja alinhada para satisfazer as necessidades dos cidadãos. Isso requer funcionários públicos bem treinados e equipados. Bergue (2010) aduz que a gestão de pessoas no setor público necessita de um planejamento estratégico para o desenvolvimento e capacitação dos servidores, visando melhorar tanto o ambiente de trabalho quanto o serviço prestado ao público.

Sob uma ótica estratégica, Dutra (2009) enfatiza que a gestão de pessoas deve concentrar-se no comprometimento, na implementação de estratégias eficazes e na avaliação contínua, com a implementação dos ajustes necessários. A Constituição Federal de 1988 desencadeou transformações significativas na área de gestão de pessoas, incluindo a instituição

do concurso público como mecanismo para garantir contratações transparentes e conformes à legislação. Essa medida foi introduzida como forma de combater práticas como clientelismo, nepotismo e outros favorecimentos indevidos na ocupação de cargos públicos.

Apesar dos avanços obtidos, Lemos (2010) observa que essas mudanças resultaram na criação de um “mastodonte”, caracterizado por excesso de funcionários em diversas áreas e baixa rotatividade. Manter um quadro de pessoal excessivamente grande ou com alta rotatividade não é benéfico para organizações públicas ou privadas, devido a custos funcionais elevados e ao tempo despendido com integração e capacitação de novos funcionários. Essa situação acarreta desafios específicos na gestão de pessoas, entre eles a desmotivação dos servidores públicos.

No modelo normativo descritivo proposto por Legge (2005), Lacombe e Tonelli (2001) e Brandl e Pohler (2010), a gestão estratégica de pessoas estabelece prescrições ótimas para a utilização dos recursos humanos visando o alcance das metas organizacionais. Segundo esta perspectiva, existem padrões de excelência na gestão do capital humano que, quando adequadamente implementados, potencializam o desempenho institucional e a consecução dos objetivos estratégicos.

O modelo estratégico normativo preconiza que a área de gestão de pessoas não deve restringir-se a uma adequação passiva aos comandos da alta administração, mas participar ativamente na definição da estratégia organizacional. Essa concepção transcende a visão tradicional do departamento de recursos humanos como mero executor de políticas, posicionando-o como parceiro estratégico capaz de influenciar os rumos institucionais. Nesse sentido, a área de gestão de pessoas deve atuar proativamente no ambiente organizacional, desenvolvendo uma estratégia própria com foco em resultados de longo prazo e impacto substantivo na performance institucional (Fischer, 2001; Garavan; Costine; Heraty, 1995; Bergue, 2019).

A governança e a gestão de pessoas na administração pública federal têm sido alvo de avaliações sistemáticas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que realiza periodicamente levantamentos para medir a capacidade de governança e gestão de segurança, tecnologia da informação e recursos humanos nos órgãos e entidades jurisdicionados. Entre os relatórios mais relevantes, destacam-se os Acórdãos n.º 3023/2013 (Apêndice A, DOC. 05) e n.º 358/2017 (Apêndice A, DOC. 06), que trazem um panorama crítico das deficiências e avanços na gestão de pessoas no setor público brasileiro.

O levantamento de 2013 (Apêndice A) revelou deficiências significativas na maior parte dos quesitos avaliados, destacando a inexistência de um planejamento estratégico consolidado

para a força de trabalho. A ausência de mecanismos de mensuração e planejamento dificultava a identificação de lacunas qualitativas e quantitativas no capital humano necessário para atender às metas organizacionais. As políticas de gestão de pessoas apresentavam um desenvolvimento rudimentar, ainda fortemente centradas em práticas administrativas e departamentais, sem uma articulação clara com os objetivos estratégicos das organizações.

Essas limitações comprometiam a capacidade de alocar eficientemente os recursos humanos, resultando em sobrecarga de trabalho em áreas críticas e subutilização em outras. Adicionalmente, o relatório destacou a falta de integração entre as unidades de gestão de pessoas e a alta administração, o que dificultava a implementação de políticas de recursos humanos alinhadas às prioridades estratégicas. Essas fragilidades contribuíam para uma gestão de pessoas reativa, limitada à resolução de problemas imediatos, e incapaz de lidar de forma proativa com desafios futuros, como o envelhecimento da força de trabalho e a crescente complexidade das demandas do setor público.

O relatório de 2017 (Apêndice A) demonstrou avanços pontuais, como a implementação de modelos mais robustos de avaliação e monitoramento em algumas organizações. Contudo, persistiam desafios estruturais relacionados ao planejamento da força de trabalho e à recomposição de quadros. O TCU apontou que, embora houvesse um reconhecimento crescente da importância da governança de pessoas, as práticas ainda eram desiguais entre os órgãos, com níveis variados de maturidade. Em algumas instituições, havia um progresso significativo na adoção de sistemas de avaliação de desempenho e planejamento estratégico, enquanto em outras as práticas permaneciam incipientes.

Segundo Camões, Fonseca e Porto (2014), a modernização do serviço público depende essencialmente da atualização na gestão de pessoas, pois os servidores são os agentes que possuem os recursos técnicos e comportamentais necessários para que a organização implemente sua missão. Desta forma, é primordial que a administração pública implemente práticas que aprimorem a competência dos servidores, invista em estratégias que aumentem o compromisso, a participação e o envolvimento deles e monitore se as políticas e práticas organizacionais estão promovendo ou impedindo o desenvolvimento dos funcionários.

Fogaça e Coelho Júnior (2015) entendem que a adoção de políticas focadas no desenvolvimento e valorização do pessoal nas organizações é essencial para promover adaptações ou mudanças que sejam benéficas tanto para a organização quanto para as pessoas que nela trabalham. Isso ocorre porque, como sugere Demo (2005), colaboradores que se sentem reconhecidos e valorizados tendem a desempenhar suas funções com mais dedicação. Assim, é necessário que a administração pública desenvolva práticas que aumentem a

competência dos servidores e invistam em métodos que ampliem o engajamento, a participação e o envolvimento deles, verificando também se as políticas e práticas organizacionais fomentam ou impedem o crescimento profissional.

Siqueira e Mendes (2009) argumentam que a modernização da administração pública é um processo ininterrupto, no qual novos modelos de gestão são regularmente adotados com a esperança de que a administração governamental responda mais eficientemente às necessidades da sociedade. Embora haja diferenças significativas entre organizações públicas e privadas, essas compartilham desafios similares, especialmente na gestão de recursos humanos. É fundamental contar com pessoal adequadamente preparado e qualificado, pois são esses profissionais que impulsionam o sucesso das organizações.

A gestão de pessoas pode ser examinada sob três ópticas distintas, conforme sistematizado por Siqueira e Mendes (2009) no Quadro 8.

Quadro 8 – Perspectivas na gestão de pessoas

Óticas	Descrição
Administração de pessoal	Inclui rotinas essenciais de recursos humanos como o registro de ponto, processamento de pagamento, manutenção de arquivos, registros funcionais e gestão de funcionários.
Administração de recursos humanos	Enfatiza um progresso significativo no tratamento do elemento humano e na otimização dos processos laborais, incluindo uma visão sistêmica da organização e foco no ambiente de trabalho.
Administração de pessoas	Concentra-se na valorização do capital humano, tratando-o como o ativo mais valioso da organização.

Fonte: Siqueira e Mendes (2009).

Segundo Siqueira e Mendes (2009), a gestão de pessoas no setor público geralmente se concentra na administração de pessoal, com uma predominância de tarefas burocráticas. Desta forma, mostra-se necessário avançar para estágios mais integrados e desenvolvidos de gestão, que promovam uma melhor conexão entre a organização e seus servidores, evoluindo do paradigma da administração de pessoal para uma verdadeira administração de pessoas.

Na maioria dos órgãos públicos brasileiros, a função de recursos humanos ainda é frequentemente vista como um mero departamento de pessoal, refletindo a persistência de uma percepção burocrática e ineficiente do setor. A ausência de diretrizes claras para as políticas de recursos humanos e a escassez de informações contribuem para essa situação. Comumente, a gestão em tais contextos torna-se reativa, focada em resolver crises imediatas e priorizando tarefas urgentes e cotidianas. Estratégias fundamentais, como a definição de políticas de contratação, capacitação e remuneração, frequentemente são relegadas a um segundo plano (Dutra, 2009).

Os diagnósticos do TCU e as análises dos especialistas convergem para a necessidade de ferramentas e metodologias que apoiem uma transição efetiva da administração de pessoal para a gestão estratégica de pessoas no setor público. Neste contexto, o DFT apresenta-se como instrumento potencialmente transformador, capaz de subsidiar decisões baseadas em evidências e alinhar o capital humano às prioridades estratégicas das instituições. Portanto, a implementação do DFT, quando bem conduzida, pode contribuir para superar muitas das deficiências apontadas nos relatórios dos órgãos de controle, estabelecendo bases sólidas para o planejamento e a alocação de recursos humanos no setor público.

Compreender essas perspectivas é essencial para abordar o próximo tópico sobre o DFT, que será explorado a seguir como ferramenta estratégica para a evolução da gestão de pessoas no setor público, especialmente no contexto das instituições como a PCDF.

2.4 Dimensionamento da força de trabalho

O uso do dimensionamento da força de trabalho como ferramenta estratégica na Gestão de Pessoas tem se destacado, com várias instituições públicas brasileiras desenvolvendo modelos próprios para essa finalidade. Esse movimento representa uma resposta às deficiências identificadas pelo TCU, especialmente quanto à ausência de planejamento estratégico da força de trabalho e à incapacidade de identificar lacunas qualitativas e quantitativas no capital humano necessário para atender às metas organizacionais. O DFT surge, portanto, como instrumento para operacionalizar a transição de uma gestão reativa para uma abordagem proativa, como preconizado pelo modelo estratégico normativo (Legge, 2005; Lacombe; Tonelli, 2001; Brandl; Pohler, 2010).

No contexto pós-reforma administrativa liderada por Bresser-Pereira (1998), o DFT vem se consolidando como instrumento imperativo para a otimização do gasto público, determinando o quantitativo ideal de servidores para cada unidade organizacional, considerando variáveis como produtividade, complexidade das tarefas e especificidades institucionais. Esta abordagem concretiza o ideal de que a área de gestão de pessoas deve participar ativamente na definição da estratégia organizacional, conforme defendido por Fischer (2001), Garavan, Costini e Heraty (1995) e Bergue (2019).

Embora não exista um consenso sobre a definição exata de DFT na literatura acadêmica, vários estudiosos têm explorado o tema e proposto diferentes interpretações. Santos (1998) define o DFT como “é a especificação quantitativa e qualitativa do pessoal a ser empregado na realização de determinada atividade”. Isso envolve a especificação do número de trabalhadores

e das habilidades profissionais requeridas para realizar uma tarefa sob condições influenciadas pelo ambiente externo. Além disso, alguns estudiosos destacam que o dimensionamento faz parte integrante do planejamento de recursos humanos. Marinho e Vasconcellos (2007) veem o dimensionamento como um componente do processo mais amplo de planejamento estratégico de recursos humanos. Vianna *et al.* (2013, p. 926) descrevem o DFT como “a fase inicial do processo de provimento de pessoal, destinado a prever a quantidade e a composição de profissionais necessários para as atividades diárias”.

Bonfim *et al.* (2012) adicionam que o DFT não é apenas um processo técnico, mas também ético-político, influenciado por diversos fatores, e Machado e Dal Poz (2015) resumem o tema como a utilização de metodologias que suportam a contratação, alocação e distribuição eficiente de profissionais para garantir a prestação de serviços de saúde com qualidade e segurança; essas definições modernas contrastam com os primeiros esforços em prol do DFT, que surgiram no século XIX, especificamente no contexto da Guerra da Criméia e durante a Revolução Industrial, quando Florence Nightingale, uma enfermeira com experiência nesse conflito, destacou a importância de adequar o número de profissionais de enfermagem às necessidades emergentes (Magalhães; Riboldi; Dall’Agnol, 2009).

Inicialmente, os métodos utilizados para o dimensionamento eram baseados mais em experiência e intuição (Gonçalves, 2007), mas com o advento da Administração Científica entre o final do século XIX e início do século XX, surgiram abordagens mais estruturadas, que calculavam a quantidade de funcionários necessária multiplicando o tempo que um trabalhador padrão levaria para completar uma tarefa pela quantidade de tarefas a serem realizadas (Marinho; Vasconcellos, 2007).

Nas últimas duas décadas, as metodologias de DFT expandiram significativamente, passando a incluir uma variedade de fatores na definição dos quadros de pessoal nas organizações. A pesquisa de Li, Chen e Cai (2007) destaca que, a partir da década de 1970, emergiram estudos introduzindo novas técnicas para o dimensionamento de pessoal. Durante os anos 1980, esses modelos foram agrupados em duas categorias principais: (i) modelos exploratórios, que fornecem aos administradores dados para entender a dinâmica da força de trabalho e sua resposta a variados estímulos. Esses modelos variam desde formas simples, aplicáveis a uma ampla gama de organizações, até abordagens mais complexas que empregam simulação estocástica para analisar detalhes específicos do sistema de pessoal; e (ii) modelos normativos, que se utilizam de técnicas de programação linear para analisar e categorizar informações sobre o sistema de pessoal, melhorando significativamente a precisão dos dados

necessários para decisões estratégicas como recrutamento, promoção, treinamento, alocação de cargos, despesas com salários e as necessidades de pessoal para cada período.

No Brasil, a investigação sobre o DFT ganhou impulso na década de 1990, especialmente na área da saúde. Esta primazia é consequência direta da natureza estruturada e das especificidades das funções neste campo, caracterizado por processos rigorosamente mapeados e sujeitos a constante monitoramento e controle. O estudo pioneiro conduzido por Raquel Rapone Gaidzinski (1998) na área de enfermagem estabeleceu-se como referência fundamental para investigações subsequentes. A partir dos anos 2000, observou-se uma evolução modesta, porém significativa, nas pesquisas sobre DFT, que se estenderam para domínios como logística, tecnologia da informação, indústria e outros serviços públicos, conforme apontado por Vianna *et al.* (2013) e Souza *et al.* (2022).

Na esfera da administração pública brasileira, foram estabelecidos dois marcos regulatórios importantes para orientar o dimensionamento da força de trabalho: a Resolução n.º 293 de 21 de setembro de 2004 do Conselho Federal de Enfermagem e a Lei n.º 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que afeta as Instituições Federais de Ensino. Essas normativas refletem o reconhecimento oficial da importância do DFT em áreas onde a padronização de processos e o controle sistemático das atividades constituem elementos essenciais para a gestão eficiente dos recursos humanos.

O estudo realizado por Carvalho *et al.* (2022) adotou uma revisão integrativa para analisar a produção de conhecimento sobre o Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho em Saúde (PDFTS) no Brasil, enfocando o período de 2011 a 2020. A pesquisa revisou 62 estudos selecionados de um total de 48.083 documentos iniciais. Os achados demonstraram que a maioria dos estudos abordava o PDFTS com análises comparativas entre as necessidades estimadas e a disponibilidade atual de profissionais de saúde, destacando-se especialmente a enfermagem.

No mesmo sentido, Machado e Dal Poz (2015) realizaram uma revisão sistemática das metodologias utilizadas para o DFT em saúde. Os resultados indicaram que a maioria das metodologias atuais se concentra em aspectos quantitativos. Além disso, a revisão identificou a importância de incorporar ferramentas para fornecer suporte gerencial e equilibrar a distribuição da força de trabalho nas unidades de saúde, promovendo uma melhor alocação de recursos humanos e eficiência operacional nos serviços de saúde.

Apesar do aumento nos estudos sobre o tema, ainda não há consenso na literatura sobre a definição exata de DFT. Guerry (2011) afirma que o planejamento de recursos humanos é um aspecto fundamental da gestão de pessoal. Determinar o número adequado de pessoal é

essencial para alcançar os objetivos organizacionais, sendo reconhecido como uma das tarefas mais complexas e críticas para grandes entidades (Sohoni; Johnson; Bailey, 2004; Vianna *et al.*, 2013; Santos, 2020).

Nesse contexto, Reis *et al.* (2015) ressaltam que um planejamento adequado do dimensionamento da força de trabalho é fundamental para garantir a eficiência e eficácia na administração pública. Machado e Dal Poz (2015) destacam a complexidade e importância desse processo para assegurar um sistema de saúde sustentável e de qualidade. Carvalho *et al.* (2022) discutem os avanços e desafios do planejamento e dimensionamento da força de trabalho no Brasil, enfatizando a necessidade de políticas públicas que incentivem a alocação eficiente dos profissionais.

Fairbairn (2014) descreve duas abordagens principais no planejamento de recursos humanos: (i) uma abordagem macro, que engloba a organização do mercado de trabalho, o emprego, a regulação e o fomento ao desenvolvimento de competências necessárias para o avanço econômico de um país, fundamentada em políticas estratégicas de oferta e demanda; e (ii) uma abordagem micro, focada nas estratégias de uma organização para maximizar a eficiência de sua força de trabalho, aumentar a produtividade e reduzir o desperdício de recursos humanos.

Segundo Fairbairn (2014), o planejamento de recursos humanos, em ambas as dimensões, é crucial para identificar as lacunas de competências essenciais e definir estratégias para adquiri-las ou desenvolvê-las. Nos contextos organizacionais, essas análises são feitas internamente (na perspectiva micro) com o objetivo de otimizar a distribuição dos recursos humanos. A falta de critérios definidos para a avaliação e o planejamento da força de trabalho muitas vezes resulta em decisões intuitivas ou no uso indiscriminado de fórmulas da literatura (Dal Ben; Gaidzinski, 2007). Contudo, a realização de estudos de dimensionamento pode superar essa subjetividade, fornecendo fundamentação teórica e metodológica sólida (Nicola; Anselmi, 2005).

Dada a sua relevância para a definição dos quadros de pessoal e seu impacto na eficiência e nos custos dos serviços, o dimensionamento é amplamente reconhecido como uma ferramenta elementar de gestão organizacional (Dal Ben; Gaidzinski, 2007; Rocha *et al.*, 2020). Diversos estudos confirmam que o dimensionamento funciona como uma tecnologia de apoio às decisões relativas à força de trabalho, oferecendo dados cruciais para estabelecer a quantidade e o perfil dos trabalhadores necessários para satisfazer as demandas dos usuários (Nicola; Anselmi, 2005; Dimitriou; Tsantas, 2010; Vianna *et al.*, 2013).

É importante destacar também que os processos de trabalho podem ser reestruturados e aprimorados utilizando os resultados produzidos pelo dimensionamento de pessoal. No Brasil, tanto em organizações públicas quanto privadas, o dimensionamento da força de trabalho tem

sido implementado como uma estratégia para alinhar os recursos humanos aos objetivos organizacionais (Vituri *et al.*, 2011; Bonfim *et al.*, 2012; Griffiths; Preshaw, 2014; Ladier; Alpan; Penz, 2014; Cruz *et al.*, 2014; Paixão *et al.*, 2015).

Em um estudo exploratório e descritivo realizado na Universidade Federal de Viçosa (UFV), Teixeira Reis *et al.* (2015) utilizaram questionários estruturados aplicados a dirigentes para investigar diversas variáveis no contexto do DFT. Os resultados indicaram uma sobrecarga de trabalho e insuficiência de servidores para atender às demandas institucionais, exacerbada pelo processo de expansão. Embora os dirigentes percebam uma gestão eficiente de pessoas, a pesquisa revelou deficiências significativas na capacitação contínua e uma alta idade média dos servidores, sugerindo a necessidade de políticas mais robustas de desenvolvimento de recursos humanos.

De forma complementar, Rocha *et al.* (2020) realizaram um estudo exploratório quantitativo sobre o dimensionamento da força de trabalho na Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte. O estudo revelou um perfil predominantemente envelhecido e feminino, com alto índice de vacâncias devido a aposentadorias, o que compromete a manutenção de servidores nas escalas de plantão. Além disso, foi constatado que as ferramentas tecnológicas de gestão da força de trabalho eram superficiais e desatualizadas, destacando a necessidade de um sistema de informação mais robusto para a coleta e monitoramento eficaz do quantitativo de servidores.

A análise feita por Vianna *et al.* (2013), por meio revisão integrativa da literatura científica, revelou que alguns modelos para dimensionamento da força de trabalho foram construídos com base em uma variedade de teorias para adaptá-los às realidades específicas observadas, enquanto outros recorreram a métodos de previsão de pessoal já estabelecidos, tais como o Método Gaidzinski, o Modelo de Programação Inteira e Modelos de Teoria de Filas.

O Método Gaidzinski, especificamente desenvolvido para o dimensionamento da força de trabalho de enfermagem em unidades hospitalares, envolve cinco etapas: identificação do perfil dos usuários e da complexidade dos cuidados necessários; cálculo das horas de assistência requeridas pela regulamentação da categoria; determinação do percentual de especialização conforme a necessidade de assistência; apuração da jornada de trabalho efetiva; e consideração dos índices de absenteísmo e outras ausências (Bonfim *et al.*, 2012; Fugulin *et al.*, 2012; Vianna *et al.*, 2013).

Essas informações são então usadas para aplicar um modelo matemático que determina a quantidade de profissionais de enfermagem necessária. Por outro lado, Vianna *et al.* (2013) destacam que o Modelo de Programação Inteira busca maximizar o uso dos recursos disponíveis dentro das restrições do processo produtivo, exigindo a definição de parâmetros de

produtividade e índices de utilização dos serviços. Este método é particularmente útil para dimensionar a força de trabalho em atividades que são constantes e limitadas em número, uma vez que calcula o tempo necessário para cada tarefa realizada pelo profissional.

De acordo com Vianna *et al.* (2013), o modelo da Teoria de Filas para o dimensionamento da força de trabalho leva em consideração fatores como a taxa de utilização dos serviços, a dinâmica do atendimento ao cliente e o tempo de espera na fila. Este método é recomendado para a estruturação de equipes em centrais de atendimento.

No entanto, tal abordagem não se mostrou adequada para a administração pública brasileira. Portanto, por meio de uma parceria com a Universidade de Brasília, foi criado um modelo de dimensionamento personalizado para os órgãos do Governo Federal, que utiliza uma fórmula matemática abrangendo diversas variáveis da força de trabalho (como número de funcionários, jornada de trabalho, desligamentos e admissões) e indicadores de desempenho dos processos das áreas envolvidas. Além disso, a metodologia adotada inclui uma fase qualitativa, permitindo a identificação dos perfis necessários para cada processo de trabalho.

Nesse sentido, Santos (2020) realizou estudo, em que foi discutido o DFT na Administração Pública Federal, utilizando uma abordagem qualitativa e quantitativa para analisar a eficácia dos métodos de DFT aplicados em órgãos governamentais. Os resultados indicaram que, embora os modelos de DFT forneçam uma base técnica importante, eles frequentemente ignoram variáveis cognitivas e qualitativas essenciais para a formulação e implementação de políticas públicas. Assim, o estudo concluiu que a adoção de modelos autóctones, adaptados às características específicas das organizações governamentais, pode melhorar significativamente a eficácia do planejamento de pessoal, proporcionando respostas mais rápidas e adequadas às demandas governamentais.

No contexto da PCDF, a distribuição do efetivo entre as unidades policiais configura-se como desafio estrutural persistente, com implicações diretas na percepção de justiça organizacional entre os profissionais da segurança pública. O estudo conduzido por Pedron e Torres (2024) revela que os processos de lotação e remoção de delegados na instituição têm sido historicamente caracterizados pela insuficiência de critérios técnicos e transparentes, gerando impactos negativos significativos na percepção de justiça procedimental e, consequentemente, na motivação e no desempenho dos servidores. Esta pesquisa evidencia que a ausência de parâmetros objetivos para as movimentações funcionais ativa valores de conservação entre os policiais, que tendem a interpretar mudanças inesperadas como ameaças à sua estabilidade e bem-estar profissional.

O relatório final de auditoria do Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF), no Processo n.º 11461/2013 (Decisão n.º 4295/2014) (Apêndice A), corrobora esta constatação ao identificar falhas sistêmicas na alocação de servidores da PCDF, apontando discrepâncias entre o contingente policial disponível e a demanda de atendimento em cada circunscrição. Os resultados da auditoria demonstraram que a distribuição dos policiais não obedece a critérios técnicos fundamentados na carga de trabalho, resultando em assimetrias no atendimento à população e sobrecarga operacional em determinadas delegacias, comprometendo a capacidade investigativa da instituição e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A inadequada distribuição do efetivo policial entre as unidades da PCDF transcende a questão administrativa, configurando-se como problema estratégico que afeta a capacidade operacional da instituição. A auditoria do TCDF verificou que enquanto algumas unidades operavam com efetivo significativamente reduzido, outras dispunham de contingente superior às necessidades reais, evidenciando um desequilíbrio crítico na distribuição da força de trabalho. Este cenário, agravado pela ausência de critérios objetivos para movimentações e pela limitada transparência na gestão de recursos humanos, contribui para a insatisfação dos servidores, o comprometimento da produtividade operacional e, conseqüentemente, a redução da eficiência no cumprimento da missão institucional.

Assim, a implementação de um modelo estruturado de DFT na PCDF representaria avanço substantivo na gestão estratégica de pessoas, permitindo a distribuição do efetivo policial segundo critérios objetivos, mensuráveis e transparentes. Esta abordagem, além de otimizar a alocação dos servidores entre as unidades, fortaleceria a percepção de justiça organizacional, promovendo um ambiente institucional mais equânime e motivador. Conforme evidenciado por Pedron e Torres (2024), profissionais de segurança pública que percebem maior justiça nas decisões institucionais apresentam indicadores mais elevados de comprometimento organizacional, menor incidência de estresse ocupacional e desempenho superior no cumprimento de suas atribuições.

A adoção do DFT na PCDF configura-se, portanto, não apenas como necessidade administrativa, mas como imperativo estratégico para assegurar a eficiência operacional, a equidade na distribuição de recursos humanos e a excelência nos serviços prestados à sociedade (Serrano *et al.*, 2019; Ventim *et al.*, 2019). Experiências exitosas em outras instituições demonstram que metodologias baseadas em análise científica da carga de trabalho e gestão estratégica de pessoas podem resultar em ganhos significativos tanto para a organização quanto para a população atendida, contribuindo para o fortalecimento da capacidade institucional e para a consolidação de um modelo de gestão baseado em evidências.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção, são expostos os métodos e técnicas utilizados para a realização da pesquisa em questão. Abordou-se o tipo de pesquisa, a estrutura deste estudo, a descrição das organizações participantes, os participantes da pesquisa, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados, bem como as estratégias de análise das informações.

Tratou-se de uma pesquisa qualitativa com abordagem descritiva e exploratória. O objetivo central foi compreender o processo de implementação do dimensionamento da força de trabalho praticado no MJSP sob a ótica do processo de inovação e propor recomendações para a implementação do DFT na PCDF. Para alcançar os objetivos específicos, este estudo adotou um arcabouço metodológico que incluiu análise documental e entrevistas semiestruturadas.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, conforme definido por Creswell (2010). Essa abordagem foi adequada para compreender em profundidade fenômenos complexos dentro de seu contexto natural, permitindo uma análise das percepções dos envolvidos. A natureza qualitativa da pesquisa facilitou a exploração de aspectos pouco conhecidos ou não quantificáveis relacionados ao dimensionamento da força de trabalho e à inovação organizacional tanto no MJSP quanto na PCDF.

Segundo Creswell (2010), o construtivismo social na pesquisa metodológica pressupõe que os indivíduos constroem significados subjetivos de suas experiências, influenciados por interações sociais e contextos históricos e culturais. A pesquisa explorou essa complexidade de perspectivas, utilizando questões amplas que permitiram aos participantes expressar suas interpretações sobre o processo de implementação do DFT, com foco na compreensão dos processos de interação e nos ambientes específicos de cada instituição.

Desta forma, a metodologia de pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, que permitiu analisar o processo de implementação do DFT no MJSP sob a ótica da inovação organizacional, bem como compreender o contexto institucional da PCDF para a formulação de recomendações tecnicamente fundamentadas, a partir de pesquisa bibliográfica e documental e entrevistas semiestruturadas, o que permitiu uma compreensão aprofundada do objeto de pesquisa, contribuindo com insights valiosos para a gestão de recursos humanos no setor público.

3.2 Caracterização da organização pesquisada

O Ministério da Justiça e Segurança Pública, órgão da Administração Pública Federal direta, é uma das principais instituições governamentais do Brasil, com atribuições definidas no Decreto n.º 11.348, de 1º de janeiro de 2023 que abrangem desde a formulação de políticas públicas até a execução de programas relacionados à segurança pública, justiça, cidadania, direitos humanos, e combate à corrupção e ao crime organizado.

Criado em 1822 por D. Pedro I, o MJSP passou por diversas reformas e reestruturações ao longo dos anos, adaptando-se às mudanças sociais, políticas e econômicas do país. Atualmente, o ministério é responsável pela coordenação e integração da Secretaria Executiva (SE), Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp), Secretaria Nacional de Justiça (Senajus), Secretaria de Acesso à Justiça (Saju), Secretaria Nacional de Políticas Penais (Senappen), Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas e Gestão de Ativos (Senad), Secretaria de Assuntos Legislativos (SAL), Polícia Federal (PF) e Polícia Rodoviária Federal (PRF), formando uma estrutura integrada voltada para a promoção da segurança e da justiça, conforme o organograma da Figura 2.

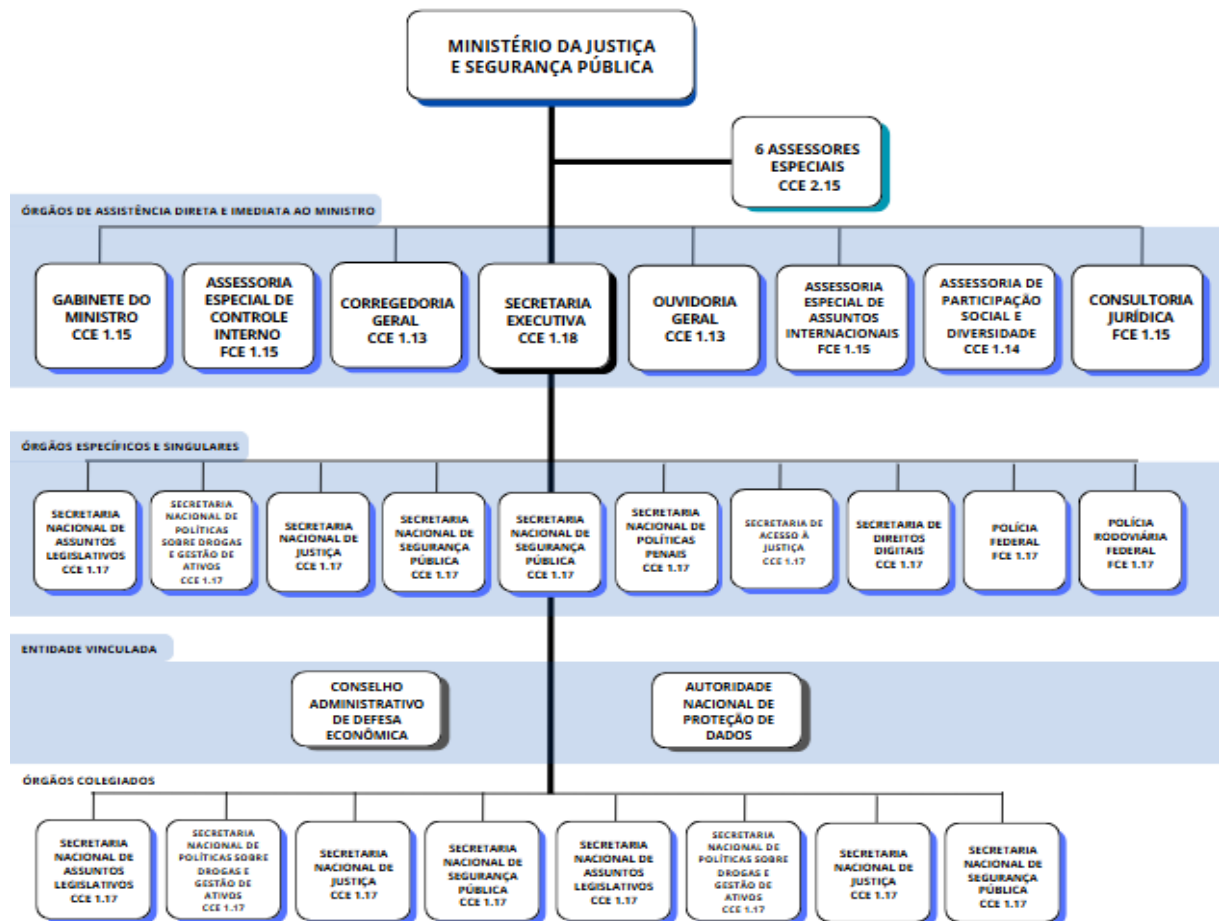
A instituição possui uma estrutura complexa e diversificada, com planejamento estratégico fundamentado na modernização e na inovação dos processos administrativos e operacionais, visando aumentar a eficiência e a transparência das ações governamentais. Nesse sentido, o DFT surgiu como uma ferramenta eficaz para otimizar a alocação dos recursos humanos, garantindo que o Ministério conte com um número adequado de servidores, dotados das competências necessárias para atender às demandas de suas múltiplas atribuições. Essa iniciativa tem permitido a organização responder de maneira mais ágil e competente aos desafios contemporâneos da segurança pública e da justiça no Brasil.

O Índice de Governança e Sustentabilidade (iESGo), desenvolvido pelo TCU, tem como objetivo avaliar a aderência das organizações públicas às boas práticas de governança, gestão e sustentabilidade, considerando princípios de Environmental, Social, and Governance (ESG). Em 2024, o levantamento abrangeu 387 organizações públicas, incluindo o MJSP, permitindo uma análise detalhada de sua governança e gestão.

De acordo com o relatório individual da autoavaliação do MJSP (Apêndice A, DOC. 08), a organização obteve notável desempenho, com 93,1% no Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG) e 86,5% no Índice ESG (iESGo). Esses números demonstram um alto nível de maturidade na adoção de boas práticas de governança, estratégia e controle. O relatório destaca a gestão de pessoas como um dos pontos de maior solidez dentro da estrutura do MJSP.

O ministério alcançou 93,9% no Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas) e 89,3% no Índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas), evidenciando a maturidade dos processos e a efetividade das políticas adotadas

Figura 2 – Organograma do Ministério da Justiça e Segurança Pública



Fonte: *site* do MJSP,¹ com adaptações.

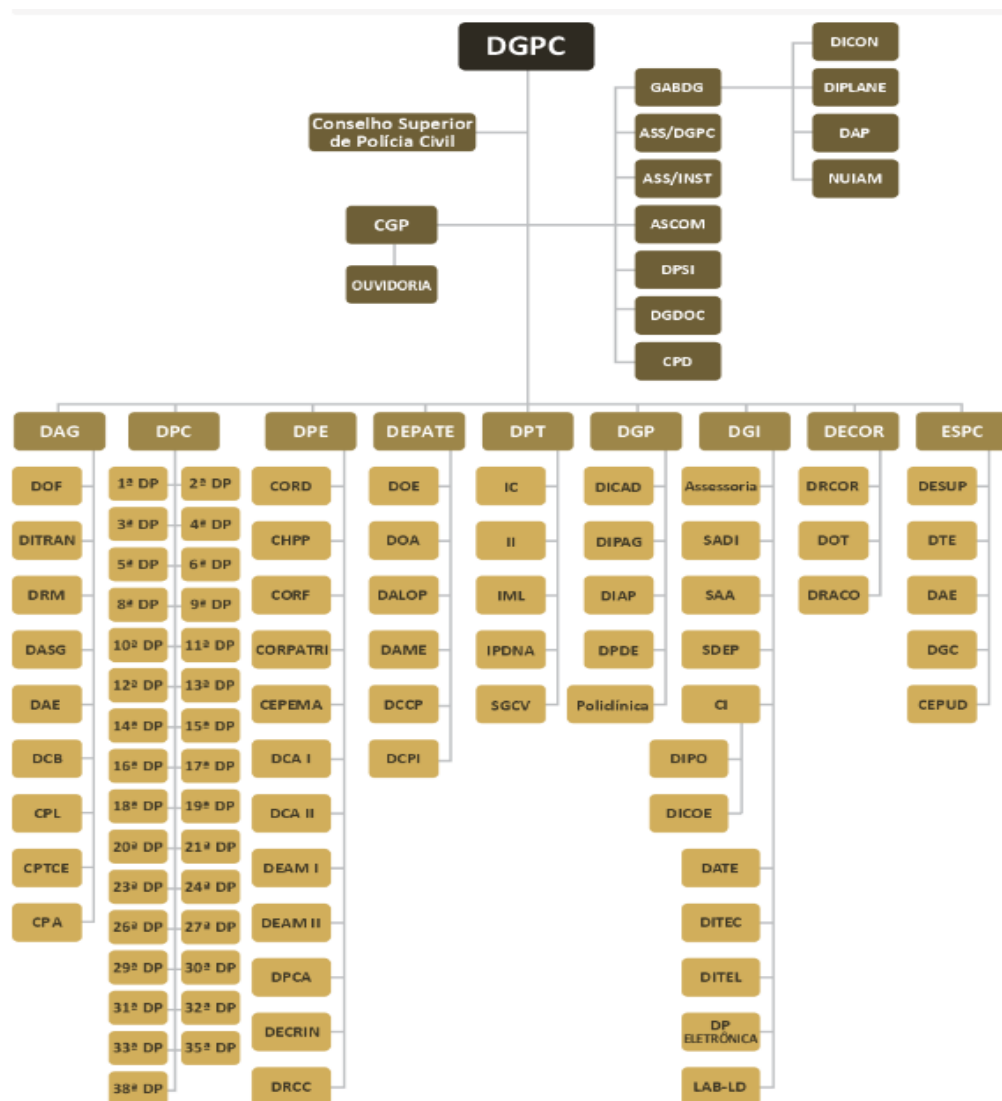
É importante destacar que a Secretaria Executiva do MJSP é a responsável pela implementação do DFT, sendo também o local onde a pesquisa será conduzida. Nogueira Filho, Sousa e Miranda (2023) recomendam a adoção e aplicação do DFT em ambientes organizacionais públicos, além de sugerirem estudos comparativos entre entidades de natureza similar. Portanto, a escolha do MJSP como *locus* do estudo foi motivada pelas funções análogas e características semelhantes às da organização onde serão feitas propostas do estudo.

¹ Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/organogramas>. Acesso em: 28 maio 2024.

3.3 Caracterização da organização receptora das propostas

A Polícia Civil do Distrito Federal é uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, organizada com base na hierarquia e disciplina, e subordinada diretamente ao Governador do Distrito Federal, tendo como missão proporcionar segurança pública com excelência na elucidação de infrações penais, no desempenho da função de polícia judiciária e na promoção da cidadania. A estrutura organizacional da PCDF é composta por diversos departamentos e divisões que garantem a eficiência e eficácia de suas operações, conforme a estrutura exposta no organograma da Figura 3.

Figura 3 – Organograma da Polícia Civil do Distrito Federal



Fonte: *site* da PCDF.²

² Disponível em: <https://www.pcdf.df.gov.br/institucional/organograma>. Acesso em: 28 maio 2024.

A PCDF está alocada na segurança pública do Distrito Federal, competindo-lhe, nos termos do artigo 144, § 4º, da Constituição Federal, as funções de polícia judiciária, exceto as de natureza militar. As atividades principais envolvem a investigação criminal, que abrange áreas como inteligência policial, perícia e identificação criminal. Além disso, a PCDF oferece à sociedade serviços fundamentais para o exercício da cidadania, como a emissão de carteiras de identidade e certidões de antecedentes criminais, e desenvolve programas de prevenção que visam reduzir a criminalidade.

A governança da PCDF é orientada pelo Programa Avançar 3º Ciclo (2024-2027), que estabelece diretrizes estratégicas alinhadas ao Plano Estratégico do Distrito Federal, ao Plano Nacional de Segurança Pública, e ao Plano Distrital de Segurança Pública. Esse Programa é fundamentado na gestão por resultados, com um forte enfoque em transparência, eficiência e valorização dos servidores.

A cadeia de valor da PCDF foi elaborada para otimizar os processos finalísticos e de suporte, com foco na apuração de infrações penais e na prestação de serviços de alta qualidade à população. Os macroprocessos incluem a gestão de tecnologia da informação e comunicação, gestão orçamentária e financeira, gestão de pessoas, e gestão patrimonial, entre outros. Assim, a PCDF é sustentada por valores fundamentais que norteiam suas atividades e interações com a sociedade: ética, legalidade, transparência, urbanidade, proatividade, resiliência, justiça social e cidadania.

A PCDF enfrenta adversidades devido ao aumento das demandas e ao baixo efetivo de servidores. Para superar esses desafios, a instituição busca continuamente aprimorar seus processos de investigação, desenvolver novas técnicas e tecnologias, e fortalecer a cooperação com a comunidade e outras instituições de segurança pública. A implementação do dimensionamento da força de trabalho representa uma estratégia para garantir a alocação eficiente dos recursos humanos e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Ressalta-se que o Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), área responsável por garantir que a instituição conte com um quadro de servidores alinhados com os objetivos estratégicos da organização, tem a responsabilidade de atuar na administração e no desenvolvimento dos recursos humanos da PCDF.

Assim, a presente pesquisa tem como objetivo compreender a implementação do dimensionamento da força de trabalho no MJSP e propor recomendações práticas para sua adoção pela PCDF, visando aprimorar a gestão de pessoas e a eficiência operacional da instituição.

3.4 Seleção dos participantes

Os participantes das entrevistas foram selecionados com base em critérios específicos, incluindo sua experiência com gestão de recursos humanos e envolvimento direto nos processos relacionados ao DFT em ambas as instituições. A metodologia de seleção seguiu os preceitos recomendados por Creswell (2010), que enfatiza a importância de uma escolha proposital em pesquisas qualitativas, priorizando indivíduos diretamente envolvidos com o fenômeno investigado. Essa seleção intencional garantiu a inclusão de participantes que puderam oferecer percepções valiosas para a pesquisa, contribuindo significativamente para a compreensão do processo de implementação e suas implicações práticas.

No MJSP, foram selecionados quatro servidores da Secretaria Executiva diretamente envolvidos na implementação e gestão do DFT. Estes participantes ocupavam posições estratégicas na estrutura organizacional do ministério, incluindo coordenação e direção de unidades responsáveis pela gestão de pessoas, e possuíam experiência prática na aplicação da metodologia do dimensionamento. A seleção foi realizada em consulta prévia à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do MJSP, que indicou os servidores com maior envolvimento e conhecimento técnico sobre o processo de implementação do DFT na instituição.

Na PCDF, foram selecionados três gestores-chave do Departamento de Gestão de Pessoas. A escolha destes participantes ocorreu após consulta formal à Direção do DGP, que indicou os servidores com maior conhecimento e responsabilidade sobre as iniciativas de dimensionamento em desenvolvimento na instituição. Os entrevistados ocupavam posições de liderança e eram responsáveis pela condução do projeto de implementação do DFT na PCDF.

Ressalta-se que a seleção intencional conduzida garantiu que os participantes possuísem conhecimento substantivo sobre os processos organizacionais investigados, permitindo a coleta de informações relevantes sobre o contexto atual, as necessidades institucionais, os desafios enfrentados e as perspectivas para o DFT nas respectivas instituições. A diversidade de funções e níveis hierárquicos representados pelos entrevistados contribuiu para uma compreensão multifacetada do fenômeno estudado, enriquecendo a análise e as recomendações resultantes da pesquisa.

3.5 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de duas técnicas principais: entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. Esses métodos permitiram obter uma compreensão

abrangente e detalhada do processo de implementação do DFT no MJSP e do contexto atual da PCDF em relação ao dimensionamento da força de trabalho.

3.5.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental objetivou o aprofundamento de conhecimento acerca das duas instituições estudadas e da implementação do DFT no MJSP. Realizou-se a análise de documentos internos e externos, incluindo notas técnicas, informações, apresentações, instruções, portarias, termos, manuais, leis, organogramas, além de informações disponibilizadas nos sítios oficiais de ambas as instituições.

Conforme Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa documental tem como principal característica o fato da coleta dos dados ser restrita a documentos, podendo ser escritos – como documentos oficiais, publicações, estatísticas, publicações administrativas – ou de outras formas, como documentação por imagem, fotografias e objetos.

Para acessar documentos de uso restrito, foram encaminhados à PCDF e ao MJSP Cartas de Apresentação (Apêndices B e D) e Termos de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional (Apêndices C e E), solicitando autorização para a realização da pesquisa nessas instituições, os quais dispuseram sobre os preceitos éticos da investigação, conforme orientado por Creswell (2010). No âmbito da PCDF, a pesquisa foi formalmente autorizada por meio do Processo SEI n.º 00052-00017030/2024-06, concedendo acesso tanto aos documentos internos quanto aos gestores entrevistados. De forma similar, no MJSP, a autorização para condução da pesquisa foi obtida por meio do Processo SEI n.º 08007.003519/2024-77, permitindo a coleta de dados documentais e a realização das entrevistas com os servidores responsáveis pela implementação do DFT.

Na PCDF, foram analisados documentos como o Plano Estratégico 2006-2009, o Programa Avançar – 1º Ciclo (2014-2020), o Programa Avançar – 2º Ciclo (2019-2023), o Programa Avançar 3º Ciclo (2024-2027), o Regimento Interno (Resolução n.º 01/2023), o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP 2024/2025), a Portaria n.º 04 de 30 de outubro de 2023 e a Portaria n.º 280 de 21 de outubro de 2024. No MJSP, foram analisadas a Portaria SE/MJSP n.º 1.575/2022, o Plano Estratégico 2024-2027 (aprovado pela Portaria MJSP n.º 714/2024), a Resolução CGE/MJSP n.º 27/2024, além de documentos técnicos relacionados à metodologia do DFT. Os documentos institucionais analisados durante a pesquisa estão detalhadamente catalogados e descritos no Apêndice A, proporcionando transparência metodológica e permitindo a verificabilidade das fontes utilizadas.

O levantamento e a coleta das informações documentais ocorreram no período de junho de 2024 a janeiro de 2025. Em ambas as instituições, após autorização para realização da pesquisa, foram definidos servidores responsáveis por facilitar o acesso às informações e aos documentos necessários.

3.5.2 Entrevistas

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com o objetivo de compreender os significados que os entrevistados atribuíam ao processo de implementação do DFT e às suas implicações práticas. Para a realização dessas entrevistas, foram estruturados roteiros específicos (Apêndices F e G) para direcionar o diálogo entre o pesquisador e os participantes, tendo como diretriz o alcance dos objetivos propostos em cada questão a ser explorada, conforme recomendado por Franco (2012).

Os roteiros foram elaborados com perguntas distintas para cada grupo institucional. Assim, para os gestores da PCDF, o roteiro continha quatro perguntas principais que exploravam: (1) a descrição da gestão de recursos humanos na instituição, incluindo estrutura organizacional, atribuições e aspectos normativos; (2) os motivos e objetivos por trás da decisão de implementar o DFT, considerando sua inclusão no Programa Avançar 3º Ciclo (2024-2027) como parte do Objetivo 6 - “Desenvolver equipe de alta performance”; (3) a estratégia de implementação prevista pela PCDF, investigando fatores internos e externos que poderiam facilitar ou dificultar esse processo; e (4) oportunidade para acrescentar informações adicionais relevantes.

Sendo que para os entrevistados do MJSP, o roteiro contemplou seis perguntas centrais que abordavam: (1) a participação do entrevistado na equipe de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), explorando aspectos como composição da equipe técnica, principais atribuições e interface com os demais envolvidos; (2) a concepção e desenvolvimento do DFT no MJSP, investigando o processo de busca, alinhamento estratégico e conhecimentos necessários; (3) o processo de implementação do método, abordando informações prévias necessárias, diagnósticos desenvolvidos e estratégias de comunicação utilizadas; (4) fatores que dificultaram o desenvolvimento do método; (5) fatores que facilitaram o desenvolvimento; e (6) informações adicionais relevantes ao tema.

As entrevistas foram agendadas com o apoio dos gestores das áreas responsáveis pelo processo de gestão do DFT em ambas as instituições, sendo realizadas nos próprios órgãos ou por videoconferência, conforme a disponibilidade dos participantes. Antes da aplicação de cada entrevista, realizou-se a leitura e explicação do roteiro, e foi solicitada autorização ao

participante para gravação, com a finalidade de registro das informações, sendo assegurado o sigilo da identificação das respostas.

Ao todo, foram realizadas sete entrevistas, totalizando mais de cinco horas de áudio, que foram posteriormente transcritas utilizando o aplicativo TurboScribe, resultando em um material textual para análise. O tempo médio de duração das entrevistas foi de aproximadamente 44 minutos. Após o término das transcrições, os áudios foram excluídos, conforme os critérios éticos estabelecidos para a pesquisa.

Na PCDF, foram entrevistados três gestores-chave da área de gestão de pessoas, codificados como E1, E2 e E3. Esses participantes ocupavam posições de liderança no Departamento de Gestão de Pessoas e estavam diretamente envolvidos no planejamento e nas discussões preliminares sobre a implementação do DFT na instituição. A seleção desses participantes permitiu a coleta de informações relevantes sobre o contexto atual, as necessidades institucionais e as perspectivas para a implementação do dimensionamento na PCDF.

Quadro 9 – Entrevistas realizadas na PCDF

Participante	Data da entrevista	Tempo de Gravação	Quantidade de páginas transcritas
E1	14/08/2024	00:45:03	13
E2	14/08/2024	00:51:07	14
E3	14/08/2024	00:37:27	11

Fonte: Elaboração própria.

No MJSP, foram entrevistados quatro servidores da Secretaria Executiva diretamente envolvidos na implementação e gestão do DFT, codificados como E4, E5, E6 e E7. Esses participantes ocupavam posições estratégicas e possuíam experiência prática na aplicação da metodologia, oferecendo uma visão abrangente do processo de implementação.

Quadro 10 - Entrevistas realizadas no MJSP

Participante	Data da entrevista	Tempo de gravação	Quantidade de páginas transcritas
E4	22/11/2024	01:05:06	21
E5	13/12/2024	00:47:30	14
E6	03/01/2025	00:35:24	11
E7	10/01/2025	00:27:15	10

Fonte: Elaboração própria.

A análise do perfil dos entrevistados não foi realizada para garantir o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas, evitando qualquer possibilidade de identificação dos participantes. Considerando que os entrevistados ocupavam posições estratégicas e específicas dentro das instituições analisadas, a divulgação de detalhes sobre suas características individuais, como idade, tempo de serviço ou formação acadêmica, poderia comprometer sua privacidade. Dessa forma, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa e as diretrizes de sigilo estabelecidas, optou-se por apresentar os entrevistados apenas por meio de códigos alfanuméricos, assegurando a proteção de suas identidades e a livre expressão de suas percepções.

Ressalta-se que a definição da quantidade de entrevistados seguiu o critério de saturação teórica, conforme recomendado por Creswell (2010), sendo interrompida quando as respostas passaram a se repetir, sem a incorporação de novas informações relevantes para a pesquisa. Durante a condução das entrevistas, observou-se que os participantes apresentavam percepções convergentes, reforçando padrões identificados nas falas anteriores. Esse indicativo de redundância sinalizou que o material coletado era suficiente para atender aos objetivos da pesquisa, garantindo a profundidade da análise sem a necessidade de novas entrevistas. Dessa forma, o critério de saturação assegurou a adequação da amostra, priorizando a riqueza dos dados em detrimento do aumento quantitativo de participantes.

3.6 Análise das informações

Para a análise e a interpretação das informações coletadas, foram aplicadas as técnicas de análise de conteúdo descritas por Bardin (2010) e Franco (2012). Essas técnicas permitiram uma compreensão detalhada das informações obtidas nas entrevistas semiestruturadas e na análise documental, proporcionando uma base sólida para a interpretação dos dados.

A análise de conteúdo seguiu um conjunto de protocolos divididos em três etapas. Na primeira etapa, a pré-análise, realizou-se a organização do material, incluindo a transcrição das entrevistas e a catalogação dos documentos institucionais. Esta fase consistiu na organização propriamente dita, correspondente a um período de intuições e preparação dos dados. O objetivo foi tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, conduzindo a um esquema preciso para as fases sucessivas do plano de análise, incluindo atividades como a leitura “flutuante”, que permitiu um primeiro contato com o material a ser analisado.

Na segunda etapa, a exploração do material, procedeu-se à codificação e categorização dos dados, identificando unidades de registro e de contexto relevantes para a compreensão do fenômeno estudado. Neste estágio, os dados foram segmentados em unidades menores e atribuídos a categorias temáticas específicas a priori, facilitando a organização e a análise sistemática do conteúdo. Esse processo envolveu a administração das decisões tomadas durante a fase, aplicando procedimentos de codificação, desconto e enumeração conforme regras previamente estabelecidas. A exploração do material foi uma fase longa e detalhada, essencial para identificar padrões e relações entre os diferentes elementos do texto.

Na terceira etapa, o tratamento dos resultados, os dados codificados foram organizados de maneira que permitiram uma análise detalhada e sistemática. Nesta fase, os dados foram tabulados e representados de forma a facilitar a identificação de padrões. As categorias temáticas a priori foram revisadas e refinadas, garantindo que todas as informações relevantes fossem capturadas e que os dados fossem interpretados de forma consistente e coerente. A interpretação dos dados envolveu a análise crítica e reflexiva dos resultados obtidos.

Para a análise do processo de implementação do DFT no MJSP, utilizou-se como referencial teórico o modelo de inovação organizacional proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que compreende a inovação como um processo dinâmico com fases de busca, seleção e implementação. Esta abordagem permitiu identificar os fatores facilitadores e dificultadores em cada etapa do processo inovador.

A análise da situação atual da PCDF e a elaboração das recomendações para implementação do DFT basearam-se nos contextos institucionais, considerando as especificidades da organização policial e as lições aprendidas com a experiência do MJSP. A integração de dados entre as entrevistas, os documentos analisados e o referencial teórico garantiram maior confiabilidade e validade aos resultados obtidos.

Assim, a aplicação da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2010), possibilitou uma abordagem estruturada e criteriosa para examinar as informações, garantindo a objetividade e a confiabilidade dos resultados. Esse método serviu de alicerce para a interpretação dos dados, permitindo a extração de inferências fundamentadas e a proposição de recomendações práticas e aplicáveis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o propósito de analisar a implementação do DFT no MJSP sob a ótica da inovação e, a partir dessa experiência, propor recomendações para sua adoção na PCDF, esta seção apresenta e discute os resultados da pesquisa, fundamentados na aplicação de metodologias científicas. A análise baseou-se na coleta de dados por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, interpretados à luz da metodologia de análise de conteúdo (Bardin, 2010; Franco, 2012) e do referencial teórico sobre “dimensionamento da força de trabalho” e “inovação organizacional”.

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, que permitiu uma compreensão aprofundada do fenômeno do DFT no contexto específico das instituições analisadas. Conforme apresentado nas seções anteriores, o dimensionamento da força de trabalho representa uma inovação significativa na gestão pública brasileira, possibilitando o alinhamento estratégico entre a alocação de recursos humanos e as necessidades institucionais. A investigação explorou esse tema tanto na perspectiva conceitual, examinando seus fundamentos teóricos e metodológicos, quanto na dimensão prática, analisando as experiências concretas de implementação.

Para uma exposição clara e estruturada dos resultados, a seção foi organizada em quatro subseções principais. A primeira subseção caracteriza a estrutura da gestão de pessoas e fundamenta o DFT na PCDF, apresentando o estágio atual da instituição e as perspectivas futuras para sua implementação no órgão. Esta análise permite compreender o contexto organizacional e as condições iniciais para o desenvolvimento do projeto.

A segunda subseção caracteriza o modelo de dimensionamento da força de trabalho do MJSP, descrevendo sua origem, evolução metodológica e estruturação atual. Esta análise contempla tanto os aspectos técnicos do modelo quanto sua integração aos sistemas de gestão da instituição, oferecendo uma referência válida para a proposição de recomendações para a PCDF.

Na terceira subseção, identificam-se os fatores facilitadores e dificultadores na implementação do DFT no MJSP, analisados sob a perspectiva do processo de inovação organizacional. Esta abordagem permite compreender como diferentes elementos interagiram ao longo do processo, criando condições favoráveis ou obstáculos para a adoção da metodologia, e como a instituição desenvolveu estratégias para transformar dificuldades em oportunidades de aprendizado e aprimoramento.

Por fim, a quarta subseção apresenta uma proposta de recomendações para a implementação do DFT na PCDF, considerando suas especificidades organizacionais e os aprendizados obtidos da experiência do MJSP. Estas recomendações foram elaboradas com

base na análise comparativa entre as instituições e visam fornecer diretrizes práticas e aplicáveis para a adoção efetiva do dimensionamento na PCDF.

Considerando a natureza aplicada desta pesquisa, buscou-se gerar, além de produção técnico-científica, um ganho organizacional concreto para a PCDF, contribuindo para o aprimoramento da gestão de pessoas nesta instituição. Os resultados obtidos e as recomendações propostas têm potencial para subsidiar a tomada de decisões e orientar ações estratégicas no campo da gestão da força de trabalho, promovendo uma alocação mais eficiente e objetiva dos recursos humanos e, conseqüentemente, uma melhoria na prestação de serviços à sociedade.

4.1 Estrutura da gestão de pessoas e fundamentação do dimensionamento da força de trabalho na PCDF

A gestão de pessoas na PCDF desempenha uma função estratégica na administração e no desenvolvimento de seus servidores, abrangendo desde a coordenação de processos seletivos e capacitação contínua até a alocação estratégica do efetivo e a promoção do bem-estar organizacional. Nesse contexto, a presente seção objetiva descrever a estrutura da unidade de gestão de pessoas da PCDF, apresentar o estágio atual de implementação do DFT na instituição e delinear as perspectivas futuras para sua consolidação institucional. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três gestores-chave da corporação, além da análise documental de instrumentos estratégicos e cotejo com arcabouço teórico obtido na pesquisa bibliográfica. A integração dessas fontes permitiu compreender o cenário vigente, identificando desafios e oportunidades associadas à implementação do DFT.

As entrevistas seguiram um roteiro predefinido (Apêndice F), abrangendo temas como as práticas atuais na gestão de pessoas, a motivação institucional para adoção do DFT, os planos e estratégias para sua implementação, além dos fatores facilitadores e dificultadores que podem impactar sua execução. Paralelamente, os documentos estratégicos foram analisados por meio da metodologia de análise de conteúdo (Bardin, 2010; Franco, 2012), permitindo a identificação de elementos que corroboram, ampliam ou contrastam com as percepções dos entrevistados. Essa abordagem combinada possibilitou uma visão multifacetada do fenômeno, contribuindo para uma compreensão dos esforços da PCDF na modernização de sua gestão de pessoas por meio do DFT.

4.1.1 Caracterização da Unidade de Gestão de Pessoas da PCDF

Conforme o Regimento Interno da PCDF – Resolução n.º 01/2023-PCDF (Apêndice A, DOC. 07), o Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) é uma unidade orgânica de direção

superior da PCDF, diretamente subordinada à Delegacia-Geral de Polícia Civil. Dentre as suas principais competências, destacam-se: planejar e coordenar as atividades relacionadas à gestão de pessoas e saúde do servidor no âmbito da PCDF e coordenar, monitorar e avaliar planos, programas e ações externas para o desenvolvimento dos recursos humanos da instituição. O DGP é composto pela a Divisão de Planejamento, Desenvolvimento e Estatística, a Divisão de Cadastro, a Divisão de Pagamento, a Divisão de Aposentadorias e Pensões, além da Policlínica. Segundo o Entrevistado 3, “a gestão estratégica é liderada pela Divisão de Planejamento e Desenvolvimento Estatístico (DPDE), que é responsável por implementar programas como o DFT, em alinhamento com os objetivos institucionais”.

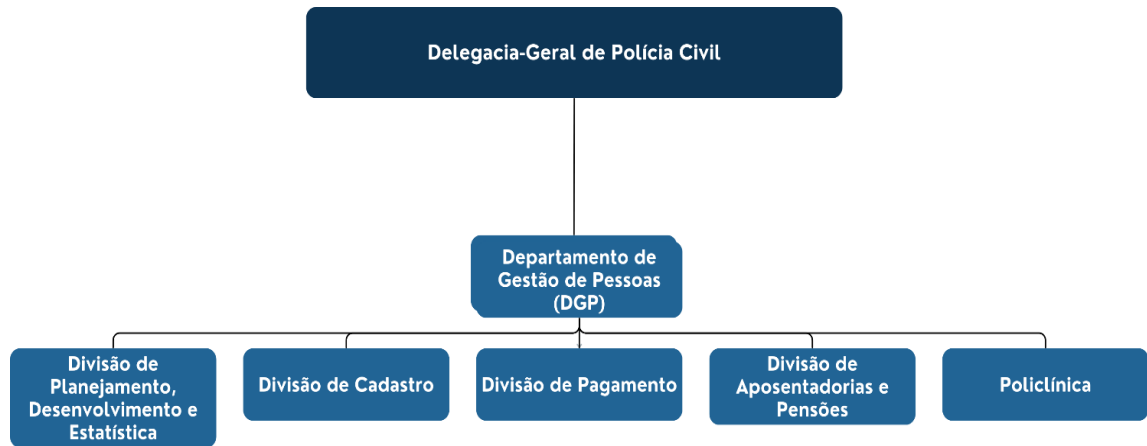
Quadro 11 – Estrutura institucional da PCDF

Categoria	Estrutura Organizacional da PCDF na Gestão de Pessoas
Definição	Caracteriza a estrutura de gestão de pessoas na PCDF, destacando a Divisão de Planejamento, Desenvolvimento e Estatística como unidade responsável pelo DFT.
Conteúdos verbalizados	
<p>E1: “A Unidade de Gestão de Pessoas é um departamento dentro da Polícia Civil do Distrito Federal. Ela é comandada por um delegado de polícia, diretor de departamento [...] e possui quatro divisões e um serviço de legislação.”</p> <p>E2: “O Departamento de Gestão de Pessoas está estruturado com quatro divisões e cada divisão tem suas pautas específicas, mas todas estão interligadas e impactam no contexto mais amplo da gestão de pessoas, como capacitação, estatísticas e saúde do servidor.”</p> <p>E1: “As divisões incluem pagamento, cadastro, aposentadorias e pensões, planejamento, desenvolvimento e estatística, além do serviço de legislação, que realiza análises relacionadas à legislação de pessoal.”</p> <p>E2: “A divisão de planejamento, desenvolvimento e estatística trabalha com programas e projetos estratégicos, direcionados ao planejamento estratégico da polícia.”</p> <p>E3: “a gestão estratégica é liderada pela Divisão de Planejamento e Desenvolvimento Estatístico, que é responsável por implementar programas como o DFT, em alinhamento com os objetivos institucionais”.</p> <p>E2: “A gestão de pessoas na PCDF segue normativos importantes na legislação federal e distrital, além do regimento interno. Esses regramentos fornecem a base normativa para a implementação de políticas de gestão de pessoas, incluindo o DFT.”</p> <p>E1: “A gestão de pessoas na PCDF é regulada pela legislação federal, como a Lei 8.112 e o Decreto-Lei 4.878, além de normativas como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).”</p> <p>E1: “A Portaria 280, de 2024, foi um marco na gestão de lotação de servidores, tratando de lotação inicial, provisória e definitiva, remoções e recrutamento, além de estabelecer o Quadro de Lotação de Pessoal.”</p> <p>E2: “A gestão de recursos humanos cresceu. Hoje nós estamos na gestão de pessoas e a Polícia Civil [...] vem tentando implementar o que há de melhor dentro desse cenário”.</p> <p>E2: “A Polícia Civil evoluiu seguindo o que tem de mais moderno, dentro das normas, dentro das estruturas de gestão de pessoas, dentro do serviço público, principalmente ligado ao Serviço Público Federal, que é o mais moderno”.</p> <p>E3: “A gestão de pessoas ainda é algo recente na administração pública federal e distrital. O que tínhamos antes era só recursos humanos, voltado para folha de pagamento, registro funcional e aposentadorias. Hoje, a gestão abrange políticas mais amplas, como gestão por competências e dimensionamento da força de trabalho.”</p>	
Documentos analisados	
<p>DOC. 04 - Programa Avançar 3º Ciclo (2024-2027)-PCDF</p> <p>DOC. 07 - Regimento Interno da PCDF - Resolução n.º 01/2023-PCDF</p> <p>DOC. 08 - Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP 2024/2025-PCDF</p>	

Fonte: Elaboração própria.

A seguir, o organograma da Figura 4 ilustra a estrutura organizacional do DGP, evidenciando a distribuição de suas divisões.

Figura 4 – Organograma da estrutura organizacional do DGP



Fonte: Elaborado pelo autor.

O E2 enfatizou que “o Departamento de Gestão de Pessoas está estruturado com divisões interligadas que impactam o contexto mais amplo da gestão de pessoas, como capacitação, estatísticas e saúde do servidor”. Esse enfoque sistêmico é coerente com a visão de Bergue (2019), que defende a gestão de pessoas como uma função integrada e multifacetada, essencial para a produção de valor público. O E1 destacou que “a gestão de pessoas na PCDF é regulada pela legislação federal, como a Lei n.º 8.112 e o Decreto-Lei n.º 4.878, além de normativas como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)”. Esse alinhamento normativo é consistente com os fundamentos da gestão pública, que exigem processos padronizados e transparentes para garantir eficiência e *accountability*, como discutido por Serrano *et al.* (2019).

O DGP vem passando por uma modernização, adotando uma abordagem estratégica alinhada às melhores práticas federais, conforme evidenciado pelo PDP 2024-2025 da PCDF (Apêndice A, DOC. 10) e ressaltado pelo E2 “a gestão de recursos humanos cresceu. Hoje nós estamos na gestão de pessoas e a Polícia Civil [...] vem tentando implementar o que há de melhor dentro desse cenário”. Essa fala reflete a transição de um modelo tradicional, centrado em atividades administrativas, para um modelo estratégico, como descrito por Brandl e Pohler (2022), os quais enfatizam que a integração da gestão de pessoas ao planejamento estratégico é essencial para aumentar a performance organizacional, destacando

que as unidades de RH devem transcender papéis administrativos e contribuir com decisões de alto nível.

O E3 destacou que “a gestão de pessoas ainda é algo recente na administração pública federal e distrital. O que tínhamos antes era apenas recursos humanos, voltado para folha de pagamento, registro funcional e aposentadorias. Hoje, a gestão abrange políticas mais amplas, como gestão por competências e dimensionamento da força de trabalho”. Essa transição reflete o conceito de inovação organizacional discutido por Nogueira Filho *et al.* (2023), que enfatiza o dimensionamento da força de trabalho como processo essencial para alinhar a administração pública às exigências contemporâneas. Complementando, o E2 ressaltou que “a Polícia Civil evoluiu seguindo o que tem de mais moderno, dentro das normas, dentro das estruturas de gestão de pessoas, dentro do serviço público, principalmente ligado ao Serviço Público Federal, que é o mais moderno”. Essa percepção alinha-se com a análise de Souza Júnior *et al.* (2023), que aborda a modernização da gestão pública como parte de uma estratégia ampla para atender as demandas do setor público de forma eficiente e inovadora.

Observa-se que o PDP da PCDF (Apêndice A, DOC. 08) apresenta um conjunto de estratégias estruturadas, atualizando o aprimoramento das competências dos servidores e o alinhamento com os objetivos institucionais. O plano estabelece uma melhoria entre as ações de desenvolvimento previstas e as metas delineadas no atual plano estratégico institucional - Programa Avançar 3º Ciclo (Apêndice A, DOC. 04), de modo a possibilitar que os servidores estejam devidamente capacitados para enfrentar os desafios inerentes ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Esse progresso é consistente com a abordagem de Truss (2009), que argumenta que as organizações precisam adotar práticas de recursos humanos orientadas a resultados e alinhadas com os objetivos institucionais para promover impacto estratégico significativo.

Embora o PDP apresente um perfil demográfico detalhado do impacto policial, abrangendo aspectos como a distribuição de cargas por classe, o grau de escolaridade e o quantitativo de servidores no exercício de funções comissionadas, infere-se que a questão do dimensionamento da força de trabalho não é abordada de forma direta. O DOC. 08 confirma que uma baixa taxa de ocupação nas cargas pode acarretar sobrecarga de trabalho e uma tendência a priorizar a execução das demandas em detrimento do desenvolvimento de competências. No entanto, o enfoque recai sobre o investimento no aprimoramento das habilidades dos servidores atuais como estratégia para lidar com o déficit de pessoal a médio e longo prazo, visando o aumento da produtividade e a otimização dos recursos humanos disponíveis.

Infere-se que o PDP da PCDF (DOC. 08) apresenta uma abordagem estratégica pautada no mapeamento de competências, no alinhamento com os objetivos institucionais, na priorização do desenvolvimento de lideranças e no monitoramento sistemático dos resultados exercícios. A análise da estrutura e das práticas de Gestão de Pessoas da PCDF evidencia um movimento progressivo em direção à modernização da gestão pública, alinhando-se a modelos contemporâneos de administração de recursos humanos. Apesar do dimensionamento da força de trabalho não ser abordado diretamente, aprimoramento contínuo das competências dos servidores previsto no plano busca impulsionar o desempenho das atividades, o que se alinha ao modelo proposto por Serrano *et al.* (2019), que considera o plano de desenvolvimento de pessoas uma ferramenta para assegurar que os servidores estejam devidamente capacitados para atingir os objetivos organizacionais, promovendo assim a eficiência e a eficácia na gestão pública.

De igual modo, os achados indicam que a gestão de pessoas na PCDF está em um processo de adaptação contínuo, acompanhando as exigências da administração pública contemporânea. A integração de ferramentas de planejamento estratégico, desenvolvimento de competências e modernização de processos administrativos tem potencial para consolidar uma gestão pública mais eficiente e orientada à produção de valor público, de modo a possibilitar que a PCDF esteja preparada para enfrentar os desafios futuros da segurança pública.

4.1.2 Fatores impulsionadores para a implementação do DFT na PCDF

A necessidade do DFT na PCDF foi identificada a partir de desafios enfrentados nos processos de recrutamento e alocação de pessoal. As dificuldades em estabelecer critérios racionais e embasados, como relatado pelos entrevistados, evidenciaram a carência de uma metodologia estruturada para dimensionar a força de trabalho na corporação.

Segundo o E1, “Foi a dificuldade que a gente teve com relação à elaboração da Portaria n.º 04, em conseguir critérios técnicos e objetivos para montar o quadro de lotação policial da polícia. Então, com isso a gente percebe que a gente não tem o dimensionamento da força de trabalho.” Os desafios mencionados pelo E1, aliados à necessidade de alinhamento com práticas modernas de gestão pública, encontram suporte em conceitos apresentados por Serrano, Mendes e Meneses (2021), que destacam o DFT como uma ferramenta essencial para identificar o quantitativo ideal de profissionais necessários para otimizar a produtividade, considerando fatores como demandas institucionais, condições de trabalho e perfis profissionais.

Quadro 12 – Fundamentos e finalidades do DFT na PCDF

Categoria	Fundamentos e finalidades do DFT na PCDF
Definição	Entendimento dos motivos que subsidiaram o DFT na PCDF e objetivos da decisão de sua implementação.
Conteúdos verbalizados	
E1:	“Foi a dificuldade que a gente teve com relação à elaboração da Portaria n.º 04, em conseguir critérios técnicos e objetivos para montar o quadro de lotação policial da polícia. Então, com isso a gente percebe que a gente não tem o dimensionamento da força de trabalho.”
E2:	“O DFT é uma demanda antiga do Governo Federal, essencial para a implementação da gestão por competências, mapeando processos e determinando o quantitativo necessário de servidores com as qualificações adequadas.”
E3:	“A elaboração da Portaria n.º 4 revelou a necessidade de um dimensionamento mais técnico da força de trabalho, impulsionada pela demanda da alta gestão e pelas dificuldades enfrentadas no concurso anterior.”
E1:	“O Programa Avançar, ciclo 3, alinhou o planejamento estratégico ao desenvolvimento de equipes de alta performance, destacando o objetivo de realizar o correto dimensionamento da força de trabalho. Assim, o DFT está 100% alinhado com os objetivos estratégicos da PCDF.”
E1:	Apesar de avanços, como o cálculo do QLP mínimo para delegacias, ainda não há critérios objetivos para todas as unidades, especialmente nas especializadas, onde cada caso apresenta características distintas.”
E3:	“A implementação do DFT surge como uma tendência para otimizar a força de trabalho, permitindo planejamento de concursos, alocações mais eficientes e previsão de aposentadorias e afastamentos.”
E1:	“A ausência de processos mapeados na polícia impede a definição de quantos servidores são necessários para cada etapa ou ação específica, dificultando o alinhamento com o planejamento estratégico institucional.”
E1:	“A Controladoria Geral do Distrito Federal encaminha processos, via unidade de controle interno, questionando o dimensionamento da força de trabalho, como está a implementação, como não está. Então, eu não vejo, e essa cobrança eu não vejo como algo negativo, eu vejo como algo positivo, porque acaba impulsionando a necessidade de implementação. Apesar deles ainda não terem uma metodologia, o GDF não tem uma metodologia que se aplique às características da Polícia Civil, eu acho relevante essa cobrança.”
E3:	“O objetivo do DFT é ajustar o quadro de lotação de servidores conforme as demandas específicas, considerando variáveis como tipificação de crimes, evolução tecnológica e aumento populacional em determinadas regiões.”
E1:	“O dimensionamento permitirá à PCDF identificar dados objetivos para planejar concursos e lotações futuras, garantindo que os novos servidores sejam alocados onde realmente são necessários.”
E2:	“O objetivo final é melhorar a eficiência e a qualidade do serviço prestado, reduzindo custos e otimizando recursos humanos.”
Documentos analisados	
DOC. 02 - Programa Avançar 3º Ciclo (2024-2027)-PCDF	
DOC. 05 - Portaria n.º 04 de 30 de outubro de 2023-PCDF	
DOC. 06 - Portaria n.º 280 de 21 de outubro de 2024-PCDF	

Fonte: Elaboração própria.

Assim, a Portaria n.º 04 de 30 de outubro de 2023 (Apêndice A, DOC. 05) estabeleceu critérios para alocação de efetivo nas Delegacias Circunscrições da PCDF, refletindo um esforço inicial de racionalização da distribuição da força de trabalho. Baseado em fatores como população, incidência de crimes e localização, foi estabelecido níveis mínimos de pessoal e um índice quantitativo para orientar alocações incrementais. Posteriormente foi publicada a Portaria n.º 280 de 21 de outubro de 2024 (Apêndice A, DOC. 06) que forneceu uma estrutura prospectiva para alocação e transferências de pessoal, sinalizando o uso pretendido dos resultados do DFT para informar a Estrutura de Alocação de Pessoal de Policiamento. Adicionalmente, foram detalhados os processos para alocação inicial, transferências

temporárias e permanentes, incluindo fórmulas para um processo de seleção baseado em pontos, consolidando um modelo de gestão de pessoas mais eficiente.

O DFT também foi identificado como um elemento fundamental para alinhar o planejamento estratégico ao desenvolvimento de equipes de alta performance. Segundo o E1, “O Programa Avançar, ciclo 3, alinhou o planejamento estratégico ao desenvolvimento de equipes de alta performance, destacando o objetivo de realizar o correto dimensionamento da força de trabalho. Assim, o DFT está 100% alinhado com os objetivos estratégicos da PCDF.” Essa integração é consistente com o que destacam Mendes *et al.* (2019), que afirmam que o alinhamento do planejamento estratégico com a gestão por competências é essencial para assegurar a eficiência e a transparência nas organizações públicas. O E3 corroborou que a implementação do DFT tem como objetivo “melhorar a eficiência e a qualidade do serviço prestado, reduzindo custos e otimizando recursos humanos “. Pode-se inferir, portanto, que o DFT irá atuar na PCDF como uma ferramenta estratégica que não apenas otimiza a distribuição da força de trabalho, mas também promove uma cultura organizacional voltada para a excelência e eficiência no serviço público, consolidando-se como um pilar na modernização da gestão de pessoas do órgão.

Além da iniciativa interna da PCDF, houve também pressões externas por parte da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), as quais contribuíram para o estímulo de ações no DFT. O E1 observou que “a CGDF encaminha processos, via unidade de controle interno, questionando o dimensionamento da força de trabalho, como está a implementação, como não está. Então, eu não vejo, e essa cobrança eu não vejo como algo negativo, eu vejo como algo positivo, porque acaba impulsionando a necessidade de implementação. Apesar deles ainda não terem uma metodologia, o GDF não tem uma metodologia que se aplique às características da Polícia Civil, eu acho relevante essa cobrança”.

Conforme discutido por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) as pressões externas, como as oriundas de órgãos reguladores, frequentemente incentivam a inovação organizacional. Os autores argumentam que essas pressões podem funcionar como um catalisador para ações inovadoras ao criarem urgência e reforçarem a necessidade de mudanças nos processos internos. No caso da PCDF, as cobranças recorrentes da CGDF sobre o dimensionamento da força de trabalho evidenciam essa dinâmica, ao forçar a organização a refletir sobre suas práticas e buscar soluções mais alinhadas às exigências modernas de gestão pública.

Além disso, o E1 observa que a falta de uma metodologia específica por parte da CGDF não invalida a relevância do processo de cobrança. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), mesmo quando as pressões externas não oferecem uma solução pronta, elas ainda podem

desempenhar um papel significativo ao estimular a busca interna por respostas adequadas. Essa interação entre demandas externas e desenvolvimento interno reflete a importância de combinar pressões externas com capacidades internas para alcançar a inovação sustentável. Desta forma, depreende-se que a implementação do DFT na PCDF constitui-se como evidência empírica da capacidade organizacional de transformar imperativos externos em vetores de mudança institucional, resultando no desenvolvimento de metodologias próprias e soluções customizadas que atendem às especificidades da organização, demonstrando assim a eficácia da adaptação organizacional frente aos desafios apresentados.

4.1.3 Diretrizes estratégicas pretendidas para a operacionalização da implementação do DFT na PCDF

A implantação do DFT na PCDF encontra-se em estágio inicial, conforme apontam entrevistas realizadas com gestores envolvidos no processo. A instituição tem priorizado a capacitação de suas equipes e a formalização de parcerias estratégicas como passos fundamentais para estruturar o projeto. Segundo o E1, “atualmente, o DFT está em fase de estudos e implementação, sendo conduzido pela Divisão de Planejamento, Desenvolvimento e Estatística (DPD). As lotações de servidores são feitas com base em critérios informais e históricos, mas a meta é estruturar uma metodologia formal”. Essa abordagem preliminar está alinhada ao que Serrano, Mendes e Meneses (2021) descrevem como etapas essenciais do processo de dimensionamento. Inicialmente, é necessário consolidar um modelo que permita identificar o número ideal de servidores para a realização de entregas específicas, considerando variáveis como produtividade e esforço individual.

Todos os entrevistados confirmaram que o processo de implementação envolve estudos, treinamentos em colaboração com o Ministério da Gestão e Inovação (MGI) e o desenvolvimento de um projeto piloto para o mapeamento e a alocação estratégica de recursos. Segundo o E3, “Estamos em diálogo com o MGI para firmar uma consultoria técnica executiva, que inclui a implementação de um sistema informatizado para adaptar o DFT à realidade da PCDF” e conclui que “a colaboração com o MGI é essencial, pois sua expertise técnica é indispensável para uma implementação adequada”. Esse enfoque é corroborado por Souza *et al.* (2022), que identificam o uso de ferramentas tecnológicas como fator fundamental para reduzir erros e melhorar a eficiência do dimensionamento em organizações públicas.

Quadro 13 – Estratégias previstas para a implementação do DFT na PCDF

Categoria	Estratégias previstas para a implementação do DFT na PCDF
Definição	Descrição das estratégias e ações pretendidas pelos gestores para a implementação do DFT na PCDF.
Conteúdos verbalizados	
<p>E3: “Atualmente, o DFT está em fase de estudos e implementação, sendo conduzido pela Divisão de Planejamento, Desenvolvimento e Estatística (DPD). As lotações de servidores são feitas com base em critérios informais e históricos, mas a meta é estruturar uma metodologia formal.”</p> <p>E1: “O DFT será inicialmente aplicado em atividades meio, alinhado ao Programa de Gestão e Desenvolvimento (PGD), antes de sua expansão para atividades finalísticas, em um esforço para garantir processos mapeados e ajustados.”</p> <p>E2: “A implementação do DFT começará com unidades piloto, tanto de atividade fim quanto de atividade meio, com foco em mapear processos e cotejar a realidade operacional das unidades.”</p> <p>E2: “O grupo de trabalho será multidisciplinar, envolvendo representantes de diferentes cargos e funções, como delegados, agentes, escrivães e papiloscopistas.”</p> <p>E2: “O dimensionamento não pode ser apenas um exercício teórico. Deve-se criar indicadores claros para validar a efetividade do serviço, demonstrando melhorias concretas ou justificando ajustes no número de servidores.”</p> <p>E3: “O que estamos fazendo é estudar como implementar o DFT com base no mapeamento das tarefas realizadas, o tempo médio necessário e os recursos envolvidos. Esses dados serão usados para definir os quantitativos ideais de servidores em cada área”.</p> <p>E2: “Precisamos traçar o panorama completo, mapear os processos e cotejar isso com as competências dos servidores. Somente assim conseguiremos determinar a quantidade e o perfil dos profissionais necessários para cada unidade.”</p> <p>E2: “A ideia do DFT é identificar as atribuições, os processos e as competências necessárias, além de fornecer a capacitação necessária aos servidores para preencher lacunas identificadas.”</p> <p>E3: “Estamos em diálogo com o MGI para firmar uma consultoria técnica executiva, que inclui a implementação de um sistema informatizado para adaptar o DFT à realidade da PCDF [...] a colaboração com o MGI é essencial, pois sua expertise técnica é indispensável para uma implementação adequada.”</p> <p>E1: “O contato com o MGI é fundamental para capacitação, fornecimento de material técnico e futura consultoria executiva na implementação do DFT, incluindo o uso de sistemas informatizados.”</p> <p>E1: “Embora a estrutura atual seja limitada, o uso de capacitação e consultorias externas, como a do MGI, deve permitir avanços no planejamento e gestão de pessoas.”</p> <p>E2: “A falta de adaptação dos modelos genéricos às especificidades da PCDF reforça a necessidade de soluções personalizadas.”</p> <p>E3: “As variáveis nas delegacias especializadas, como diferenças no tempo e complexidade de casos de homicídio, dificultam a aplicação de regras uniformes. Isso reforça a necessidade de metodologias customizadas para o dimensionamento.”</p> <p>E2: “Existe a ausência de parâmetros balizadores específicos para a PCDF, o que dificulta a avaliação de impacto prático do DFT, exigindo uma abordagem personalizada e flexível.”</p> <p>E3: “No Governo Federal, a metodologia do DFT envolve questionários para descrever atividades, documentos produzidos, recursos utilizados e tempo gasto, resultando em uma média de desempenho. A PCDF está estudando como adaptar essa abordagem para suas especificidades.”</p> <p>E1: “A metodologia do MGI, com abordagens típica e atípica, será adaptada às especificidades das atividades meio e finalísticas da PCDF, começando com um projeto piloto no Departamento de Gestão de Pessoas.”</p>	

Fonte: Elaboração própria.

No mesmo sentido, o E1 aduz que “o contato com MGI é fundamental para capacitação, fornecimento de material técnico e futura consultoria executiva na implementação do DFT, incluindo o uso de sistemas informatizados”. Assim, os gestores pretendem adotar as metodologias propostas pelo MGI, adaptando-as às especificidades das atividades policiais, como disse o E1 “a falta de adaptação dos modelos genéricos às especificidades da PCDF

reforça a necessidade de soluções personalizadas.”. Esses ajustes são considerados fundamentais para obter êxitos, tendo em vista a complexidade e a especificidade das operações das unidades policiais, tanto circunscricionais quanto especializadas.

Além disso, as entrevistas destacam a necessidade de adaptar modelos genéricos às especificidades das atividades policiais. O E1 ressaltou que “a falta de adaptação dos modelos genéricos às especificidades da PCDF reforça a necessidade de soluções personalizadas”. Serrano, Mendes e Meneses (2021) argumentam que o sucesso do dimensionamento depende da capacidade de ajustar metodologias às características únicas das instituições, um ponto especialmente relevante em organizações com operações complexas e diversificadas, como é o caso das unidades policiais. Os gestores da PCDF reconhecem que a adaptação de metodologias genéricas às peculiaridades das atividades policiais é essencial para o sucesso do DFT, o que converge com estudos, como o de Machado e Dal Poz (2015), que destacam a indispensabilidade da personalização dos modelos, principalmente em setores que apresentam variabilidades significativas nas demandas de trabalho.

Outra iniciativa em curso é a capacitação da equipe responsável pela implementação do DFT. Conforme descrito pelo E2, “A ideia do DFT é identificar as atribuições, os processos e as competências necessárias, além de fornecer a capacitação necessária aos servidores para preencher lacunas identificadas”. Para isso, os servidores envolvidos estão participando de cursos, *workshops* e visitas técnicas, além de um curso obrigatório fornecido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), que deve ser concluído até o final de setembro de 2025. A importância de treinamentos específicos também é destacada por Carvalho *et al.* (2022), que apontam a necessidade de preparar os servidores para novas metodologias e ferramentas de gestão, ampliando sua capacidade de adaptação às mudanças.

Embora a implementação propriamente dita ainda não tenha começado, a PCDF possui uma estratégia delineada. Conforme destacado pelos entrevistados, a implementação terá início com unidades piloto, contemplando tanto atividades meio quanto atividades finalísticas, com o objetivo de mapear processos e cotejar a realidade operacional das unidades. Destaca o E2, “A implementação do DFT começará com unidades piloto, tanto de atividade fim quanto de atividade meio, com foco em mapear processos e cotejar a realidade operacional das unidades.” Essa estratégia está em consonância com Souza *et al.* (2022), que ressaltam a importância do diagnóstico preliminar para identificar discrepâncias entre a força de trabalho disponível e as necessidades reais das organizações.

Desta forma, a decisão de iniciar o DFT pelas atividades meio foi reafirmada pelo E1, que disse que “O DFT será inicialmente aplicado em atividades meio, alinhado ao Programa de

Gestão e Desenvolvimento (PGD), antes de sua expansão para atividades finalísticas, em um esforço para garantir processos mapeados e ajustados”. Essa abordagem gradual ajustando os processos antes de expandir o modelo para atividades finalísticas é sustentada por Santos (2020), que alerta sobre a necessidade de validar modelos e metodologias em cenários controlados antes de sua aplicação ampla, minimizando riscos e otimizando resultados. Infere-se que a escolha de unidades piloto que incluem atividades meio e fim está alinhada às práticas recomendadas por Rocha *et al.* (2020), que recomendam iniciar por setores menos sensíveis operacionalmente permite realizar ajustes necessários no modelo de dimensionamento sem comprometer atividades críticas, promovendo maior aceitação e confiabilidade no processo.

Uma das estratégias pretendias é o mapeamento detalhado dos processos institucionais e o desenvolvimento de perfis de funções para identificar as necessidades reais de pessoal. O E3 ressaltou: “O que estamos fazendo é estudar como implementar o DFT com base no mapeamento das tarefas realizadas, o tempo médio necessário e os recursos envolvidos. Esses dados serão usados para definir os quantitativos ideais de servidores em cada área”. O E2 corroborou, afirmando: “Precisamos traçar o panorama completo, mapear os processos e cotejar isso com as competências dos servidores. Somente assim conseguiremos determinar a quantidade e o perfil dos profissionais necessários para cada unidade.” Esse enfoque é corroborado por Machado e Dal Poz (2015), que enfatizam que o mapeamento das atividades e das demandas é indispensável para determinar níveis ideais de alocação e para promover uma gestão baseada em evidências.

Além disso, o mapeamento será essencial para identificar lacunas de competências e orientar futuras ações de capacitação, assegurando que os servidores possuam as habilidades necessárias para desempenhar suas funções com eficiência. Conforme observado por Carvalho *et al.* (2022), a identificação de lacunas é um passo crítico para alinhar a força de trabalho às demandas institucionais, promovendo maior efetividade e eficiência no desempenho organizacional.

A implementação de qualquer projeto organizacional de relevância requer atenção especial à composição das equipes envolvidas. Nesse sentido, um aspecto fundamental é o envolvimento de um grupo de trabalho multidisciplinar. Como afirmou o E2, “O grupo de trabalho será multidisciplinar, envolvendo representantes de diferentes cargos e funções, como delegados, agentes, escrivães e papiloscopistas.” Essa composição reflete a necessidade de incluir diferentes perspectivas na análise das demandas organizacionais, corroborando a visão de Carvalho *et al.* (2022), que destacam o papel do trabalho colaborativo para assegurar que as metodologias adotadas sejam adaptáveis às diversas áreas de atuação dentro da instituição pública.

Uma das etapas fundamentais do plano é o mapeamento detalhado dos processos institucionais e o desenvolvimento de perfis de funções para identificar as necessidades reais de pessoal. O E3 ressaltou: “O que estamos fazendo é estudar como implementar o DFT com base no mapeamento das tarefas realizadas, o tempo médio necessário e os recursos envolvidos. Esses dados serão usados para definir os quantitativos ideais de servidores em cada área”. O E2 corroborou, afirmando: “Precisamos traçar o panorama completo, mapear os processos e cotejar isso com as competências dos servidores. Somente assim conseguiremos determinar a quantidade e o perfil dos profissionais necessários para cada unidade.” Esse enfoque é destacado por Machado e Dal Poz (2015), que enfatizam que um mapeamento robusto das atividades e das demandas é indispensável para determinar níveis ideais de alocação e para promover uma gestão baseada em evidências.

Além disso, o mapeamento será essencial para identificar lacunas de competências e orientar futuras ações de capacitação, assegurando que os servidores possuam as habilidades necessárias para desempenhar suas funções com eficiência. Conforme observado por Carvalho *et al.* (2022), a identificação de lacunas é uma fase necessária para alinhar a força de trabalho às demandas institucionais, promovendo maior efetividade e eficiência no desempenho organizacional.

Nesse contexto, a mensuração de resultados e a avaliação contínua também são elementos indispensáveis no processo de implementação e, assim, será necessário a criação de indicadores para mensurar a efetividade do DFT. De acordo com o Entrevistado 2, “O dimensionamento não pode ser apenas um exercício teórico. Deve-se criar indicadores claros para validar a efetividade do serviço, demonstrando melhorias concretas ou justificando ajustes no número de servidores”. Essa preocupação é reforçada por Machado e Dal Poz (2015), que destacam a importância das métricas e indicadores para validar as intervenções realizadas e promover uma gestão baseada em evidências. Além disso, Serrano *et al.* (2018) argumentam que o uso de indicadores objetivos constitui uma ferramenta essencial para demonstrar a efetividade e justificar mudanças na estrutura organizacional.

As falas dos entrevistados reforçam que a implantação do DFT será uma etapa prática e integrada. Segundo Santos (2020), o DFT deve ser parte de uma estratégia maior de planejamento e gestão, com foco na criação de soluções adaptativas que levem em conta as características específicas de cada organização pública. Assim, a pretensão de implantação do DFT na PCDF demonstra um alinhamento claro com as práticas e recomendações descritas na literatura, com um foco em diagnóstico, adaptação, indicadores e colaboração multidisciplinar.

Esse processo, se bem conduzido, tem o potencial de transformar a gestão da força de trabalho na instituição, promovendo maior eficiência e efetividade nos serviços prestados à sociedade.

4.1.4 Fatores facilitadores e dificultadores previstos na implementação do DFT na PCDF

Quadro 14 – Fatores que podem influenciar a implementação do DFT na PCDF

Categoria	Fatores que podem influenciar a implementação do DFT na PCDF
Definição	Fatores propensores a favorecer ou a dificultar a implementação do DFT na PCDF, com base nas percepções e experiências dos gestores da unidade de gestão de pessoas da PCDF.
Conteúdos verbalizados	
E1:	“O apoio da alta gestão, incluindo o Delegado-Geral e o diretor de departamento, além do interesse institucional e da motivação da equipe envolvida, têm sido elementos fundamentais para a implementação do DFT.”
E2:	“Apoio da alta gestão, incluindo a Delegacia Geral, e alinhamento ao planejamento estratégico institucional são fatores cruciais para o sucesso da implementação.”
E3:	“A implementação tem 100% do apoio da autogestão, especialmente do Delegado-Geral. Esse patrocínio institucional é fundamental para garantir o sucesso do projeto.”
E2:	“Experiências de outros órgãos públicos que já implementaram o DFT oferecem aprendizado e <i>benchmarks</i> úteis.”
E1:	“A equipe que está cuidando disso está muito motivada. Assim, é algo novo, é algo interessante e a equipe também está muito motivado.”
E1:	“A resistência cultural na instituição é uma das principais barreiras, especialmente pela necessidade de movimentação de servidores e mudanças em processos consolidados.”
E2:	“A cultura organizacional apresenta resistência a mudanças, especialmente na redistribuição de tarefas e responsabilidades.”
E2:	“A descontinuidade histórica em iniciativas semelhantes dificulta a consolidação de projetos estruturantes como o DFT.”
E2:	“A especificidade das atribuições na PCDF torna difícil comparar resultados e aplicar metodologias genéricas.”
E2:	“Um dos principais desafios será a validação dos indicadores e o monitoramento de resultados práticos para assegurar que o dimensionamento realmente melhore os serviços prestados.”
E2:	“Mudanças constantes nas metodologias de programas como o PDP (Plano de Desenvolvimento de Pessoas) prejudicam a continuidade e a consolidação de iniciativas, criando um ambiente de incertezas e atrasos.”
E3:	“A PCDF enfrenta dificuldades com a inconsistência de dados, uma vez que utiliza sistemas diferentes, como o SGA (sistema interno da polícia) e o CIGRE (sistema do GDF). Isso dificulta obter um cenário unificado da força de trabalho.”
E3:	“A resistência cultural é um desafio significativo. Chefias podem relutar em fornecer dados precisos, temendo perder servidores, o que pode levar a mascaramento de informações durante o levantamento do DFT.”
E3:	“Embora o DFT seja interno, fatores externos, como mudanças políticas e aumento de manifestações públicas, podem impactar a força de trabalho e exigem planos contingenciais.”

Fonte: Elaboração própria.

A implementação do DFT na PCDF envolve desafios e oportunidades, determinados por fatores internos e externos que impactam diretamente a efetividade do projeto. Desse modo, o forte apoio da alta gestão da PCDF, conforme apontado pelos gestores, emerge como um dos principais fatores facilitadores. Segundo o E1, “O apoio da alta gestão, incluindo o Delegado-Geral e o diretor de departamento, além do interesse institucional e da motivação da equipe envolvida, têm sido elementos fundamentais para a implementação do DFT.” O E2 corroborou,

afirmando que “O apoio da alta gestão, incluindo a Delegacia Geral, e alinhamento ao planejamento estratégico institucional são fatores cruciais para o sucesso da implementação”. Esse suporte demonstra a existência de um alinhamento estratégico essencial, um ponto também destacado por Santos (2020), que afirma que o engajamento da liderança é um dos pilares para a consolidação de projetos estruturantes em organizações públicas. Além disso, esse alinhamento com o planejamento estratégico reforça a legitimidade do projeto e facilita a mobilização de recursos humanos e financeiros necessários para sua execução.

Outro fator facilitador significativo é o aprendizado oriundo de experiências de outros órgãos públicos. De acordo com o E2, “Experiências de outros órgãos públicos que já implementaram o DFT oferecem aprendizado e *benchmarks* úteis.” Essa prática de aprendizado organizacional é recomendada Souza *et al.* (2022) que destacam que a utilização de *benchmarks* pode acelerar a curva de aprendizado e reduzir erros, proporcionando maior eficiência na adaptação de metodologias para contextos específicos.

Além disso, a motivação e o engajamento da equipe diretamente envolvida no projeto são considerados facilitadores fundamentais. A existência de uma equipe comprometida garante maior adesão às mudanças e favorece a colaboração necessária para a superação de obstáculos. Em instituições públicas, onde a resistência cultural frequentemente se manifesta, esse engajamento ganha ainda mais relevância. O E1 reforçou: “A equipe que está cuidando disso está muito motivada. Assim, é algo novo, é algo interessante e a equipe também está muito motivada.” Essa perspectiva é corroborada por Serrano *et al.* (2018), que enfatizam que o envolvimento ativo de equipes capacitadas e motivadas é essencial para reduzir resistências internas e promover transformações institucionais. Além disso, Souza *et al.* (2022) ressaltam que a participação de equipes engajadas favorece a implementação de práticas inovadoras, especialmente em contextos onde mudanças estruturais são necessárias para melhorar a eficiência organizacional.

Apesar dos fatores facilitadores, a implementação do DFT na PCDF enfrenta barreiras consideráveis, começando pela resistência cultural. Segundo o E1, “A resistência cultural na instituição é uma das principais barreiras, especialmente pela necessidade de movimentação de servidores e mudanças em processos consolidados.” O E2 complementa: “A cultura organizacional apresenta resistência a mudanças, especialmente na redistribuição de tarefas e responsabilidades.” O Entrevistado 3 também destacou: “A resistência cultural é um desafio significativo. Chefias podem relutar em fornecer dados precisos, temendo perder servidores, o que pode levar a mascaramento de informações durante o levantamento do DFT”. Esse tipo de resistência é uma barreira comum em processos de transformação organizacional,

especialmente em instituições com estruturas hierárquicas rígidas. A literatura, como destacam Serrano *et al.* (2018), aponta que a resistência a mudanças pode ser mitigada com estratégias de comunicação transparente e inclusão dos servidores nos processos decisórios.

Outro grande desafio identificado é a inconsistência de dados e a fragmentação de sistemas. Segundo o E3, “A PCDF enfrenta dificuldades com a inconsistência de dados, uma vez que utiliza sistemas diferentes, como o SGA (sistema interno da polícia) e o Cigre (sistema do GDF). Isso dificulta obter um cenário unificado da força de trabalho.” A falta de integração entre sistemas e a dificuldade em acessar dados confiáveis comprometem a eficácia do diagnóstico inicial, essencial para o sucesso do DFT. Rocha *et al.* (2020) reforçam que sistemas de informação robustos são indispensáveis para fornecer dados precisos e apoiar a tomada de decisões baseadas em evidências.

A descontinuidade histórica em iniciativas semelhantes é outro fator que dificulta o avanço do projeto. Segundo o E2, “A descontinuidade histórica em iniciativas semelhantes dificulta a consolidação de projetos estruturantes como o DFT.” Essa instabilidade institucional é prejudicial, pois gera desconfiança nos servidores e enfraquece o comprometimento organizacional com projetos de longo prazo. Santos (2020) destaca que a continuidade é essencial para superar barreiras iniciais e assegurar a consolidação de mudanças significativas.

Ainda é possível colocar que, fatores externos, como mudanças políticas e aumento de manifestações públicas, também são citados como possíveis influências negativas. O E3 comentou: “Embora o DFT seja interno, fatores externos, como mudanças políticas e aumento de manifestações públicas, podem impactar a força de trabalho e exigem planos contingenciais.” Esse ponto reforça a necessidade de flexibilidade e capacidade de adaptação do projeto a contextos externos dinâmicos.

Por fim, mudanças constantes nas metodologias de programas relacionados, como o PDP, prejudicam a continuidade do DFT. O E2 observou: “Mudanças constantes nas metodologias de programas como o PDP prejudicam a continuidade e a consolidação de iniciativas, criando um ambiente de incertezas e atrasos.” Essas alterações dificultam a implementação consistente do projeto, desafiando a capacidade de planejamento de longo prazo.

Assim, analisando os fatores facilitadores e dificultadores previstos pelos gestores entrevistados, infere-se que a implementação do DFT na PCDF é um processo desafiador, mas repleto de oportunidades para inovação e melhoria organizacional. O forte apoio da alta gestão e o aprendizado com experiências externas são pilares que podem contribuir para o êxito do projeto. No entanto, a resistência cultural, a inconsistência de dados e a descontinuidade

histórica na gestão representam barreiras significativas que exigem estratégias proativas para serem superadas.

4.2 Caracterização do modelo de dimensionamento da força de trabalho do MJSP

A presente seção tem como objetivo caracterizar o modelo de DFT implementado no MJSP, apresentando sua origem, evolução metodológica e estruturação atual. Esta análise busca compreender os fundamentos e práticas que norteiam a gestão estratégica de pessoas no MJSP, com vistas a identificar elementos que possam contribuir para a implementação do DFT na PCDF.

A investigação fundamenta-se em entrevistas semiestruturadas realizadas com quatro servidores da Secretaria Executiva do MJSP diretamente envolvidos na implementação do DFT na instituição. O roteiro das entrevistas (Apêndice G) contemplou aspectos como a participação individual dos entrevistados no processo, a concepção e desenvolvimento da metodologia, os procedimentos de implementação, assim como os fatores facilitadores e dificultadores encontrados durante o percurso. Adicionalmente, a pesquisa baseou-se na análise documental por meio da metodologia de análise de conteúdo (Bardin, 2010; Franco, 2012) das normativas e publicações institucionais que fundamentam e regulamentam o DFT no âmbito do órgão.

A relevância deste estudo reside na possibilidade de extrair aprendizados significativos da experiência do MJSP que possam ser adaptados à realidade da PCDF, considerando que ambas as instituições, embora com missões específicas distintas, compartilham desafios comuns no campo da gestão de pessoas no setor público. Compreender os avanços, obstáculos e soluções encontradas pelo MJSP oferece um referencial valioso para o aprimoramento das práticas de gestão da força de trabalho no serviço público.

4.2.1 Contexto do surgimento do modelo referencial do DFT

O desenvolvimento e a aplicação de modelos de DFT na Administração Pública Federal (APF) brasileira é resultado de um longo processo de aprimoramento, envolvendo tanto experiências práticas de órgãos públicos quanto um sólido embasamento em estudos científicos conduzidos pela academia em parceria com o governo. Em 2017, esse movimento foi impulsionado a partir da parceria firmada entre o então Ministério da Economia (ME) — que, posteriormente, foi desmembrado, transferindo essa atribuição para o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) — e a Universidade de Brasília (UnB), por meio do Termo de Execução Descentralizada (TED n.º 17/2017) que tinha a finalidade de desenvolver

uma metodologia padronizada e cientificamente fundamentada que pudesse ser replicada nos diversos órgãos da APF.

A proposta inicial era unificar as solicitações de pessoal apresentadas ao ME, mantendo a aderência à realidade de cada órgão da APF. Nos três primeiros anos da parceria, Serrano *et al.* (2025) dedicaram a testes teóricos e empíricos da metodologia desenvolvida em diversos órgãos, carreiras e estruturas organizacionais. Esse processo gerou evidências de validade, consolidando a eficácia do modelo e reforçando a adequação dos direcionamentos adotados pela pesquisa. Após essa fase, a parceria avançou para a etapa de transferência de conhecimentos e tecnologia para os setores de gestão de pessoas dos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec). Assim, no ano de 2021, foi descentralizou-se a metodologia, implementando projetos-piloto em diversas unidades administrativas. Objetivando validar o modelo de DFT flexível para se adaptar às diferentes realidades institucionais (Nogueira Filho, 2019), equipes de 18 órgãos, incluindo o MJSP, foram capacitadas para aplicar o modelo, contando com o auxílio de um sistema de gestão da força de trabalho que fornece dezenas de indicadores para subsidiar a tomada de decisões, o que permitiu testar e validar o modelo em distintos cenários do setor público, garantindo sua adaptabilidade e eficácia.

Destaca-se que esse modelo referencial de DFT, fruto da colaboração com a UnB, é atualmente adotado pela APF e fornece aos gestores subsídios concretos para o planejamento e dimensionamento da força de trabalho, legitimando a alocação mais eficiente de recursos e a melhoria da qualidade dos serviços públicos (Reis *et al.*, 2015). Desse modo, a sua construção se deu de forma colaborativa e iterativa, conciliando a padronização necessária para comparabilidade e gestão em nível central com o respeito às especificidades de cada organização e carreiras (Serrano *et al.*, 2025). Segundo o E4, “a UnB nos ajudou a consolidar um modelo que levasse em conta não apenas o tempo de execução, mas também os fatores humanos, como afastamentos e capacitação”.

O desenvolvimento do DFT na APF ressalta a relevância de integrar o aprendizado prático, oriundo da experiência dos órgãos públicos, com a base científica proporcionada pela parceria com a academia. Essa abordagem viabilizou a criação de um modelo ajustado à realidade do setor público brasileiro, que vem sendo continuamente aperfeiçoado e ampliado, permitindo que o planejamento da força de trabalho esteja em constante evolução para atender às demandas institucionais em transformação (Cunha *et al.*, 2018). Nesta pesquisa, destaca-se o MJSP como uma das unidades adotantes do modelo referencial desenvolvido.

4.2.2 Implementação do DFT no MJSP

A primeira tentativa de estabelecer um modelo de dimensionamento no MJSP ocorreu em 2013, com a formação de um grupo de trabalho que buscava definir a quantidade necessária de pessoal para atendimento das demandas institucionais. O E4 destaca que “tudo começou em 2013 [...] naquela época tínhamos uma grande vontade de uma metodologia que nos desse o seguinte resultado: qual é a necessidade de pessoal, ou seja, qual a quantidade de pessoal necessária para atender às demandas de trabalho aqui no Ministério”. Assim, o projeto iniciou-se com a formação de um grupo de trabalho composto por profissionais da área de gestão de pessoas e da coordenação estratégica do ministério. A necessidade de um dimensionamento assertivo se tornou evidente devido às dificuldades enfrentadas para a justificativa de pedidos de concurso público, que se baseavam em estimativas empíricas, o que culminou na busca por uma metodologia estruturada.

A abordagem metodológica inicial adotada pelo grupo de trabalho envolvia a gestão por processos e competências, além do uso de indicadores de desempenho. No entanto, sua complexidade levou à necessidade de revisão, pois a primeira tentativa enfrentou desafios como um cronograma extenso para mapeamento integral dos processos de trabalho e a ausência de um sistema informatizado eficaz para otimizar a coleta e a análise dos dados. Segundo o E4, “verificamos, após um piloto, que implementar todo o escopo dessa metodologia, que era grande, levaria um cronograma extremamente extenso – estaríamos girando nossas rodas. Quando terminássemos a implementação, a demanda e a necessidade poderiam nem ser mais as mesmas”. Essa percepção corrobora os apontamentos de Serrano *et al.* (2019), que destacam que metodologias rígidas podem se tornar obsoletas antes mesmo de sua completa implementação. A partir desse cenário, buscou-se uma metodologia mais objetiva e adaptável, que considerasse fatores como complexidade das atividades, tempo de execução e elementos humanos, como afastamentos e capacitações.

No ano de 2015, a metodologia foi reformulada com base em referenciais da área da saúde, especialmente nos estudos da professora doutora Gaidzinski, aplicados ao dimensionamento da enfermagem. Essa nova abordagem incluiu a classificação do nível de complexidade das atividades, a definição de faixas de tempo de execução e a incorporação de múltiplos fatores de avaliação. Segundo E4, “estruturamos uma metodologia onde você avaliava o nível de complexidade de uma determinada atividade ou entrega e automaticamente definia um tempo de execução, uma faixa de complexidade. Tínhamos em torno de oito ou nove fatores de avaliação – desde a necessidade de estruturar um documento do zero até ter um

modelo padrão, se havia outros pares envolvidos, se mais de uma pessoa estaria envolvida na estruturação, o nível de informatização daquela atividade/entrega. Percebemos que a metodologia funcionava, mas precisava ser mais enxuta para ser aplicada eficientemente”. Infere-se que, nesse período, o grupo de trabalho do MJSP avançou na busca por um modelo de dimensionamento mais preciso e adaptável, consolidando diretrizes fundamentadas em evidências e alinhadas às especificidades das atividades ministeriais. Esse esforço sinalizou uma transição, na qual a gestão de pessoal passou a ser orientada por métricas objetivas, estabelecendo as bases para aprimoramentos na distribuição e gestão da força de trabalho (Almeida *et al.*, 2019).

A concretização da evolução metodológica ocorreu em 2021, com a adoção, pelo MJSP, do modelo referencial desenvolvido na parceria entre a APF e a UnB, que agregava elementos como a gestão por processos, a gestão por competências e a análise de indicadores de desempenho. Segundo o entrevistado E4, “a adoção desse modelo ocorreu após um convite para que o ministério fosse um órgão-piloto na implementação dessa metodologia”. Desta forma, a participação de órgãos-piloto em processos inovadores permitiu ajustes metodológicos antes da adoção em larga escala, garantindo uma implementação mais eficiente. Nesse contexto, foi firmado um termo de cooperação com o então Ministério da Economia para viabilizar a execução do projeto.

O novo modelo referencial trouxe inovações (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008) ao incorporar um sistema informatizado, o Sistema de Dimensionamento de Pessoal (Sisdip), que possibilitou maior precisão na análise dos dados de pessoal. O E5 destacou que “com a interligação do Sisdip ao Siape, conseguimos otimizar o processamento de dados de pessoal e aprimorar a assertividade da metodologia”. Destaca-se que a implementação do DFT no MJSP seguiu um processo gradual e estruturado. Assim, a fase inicial da implementação focou na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP) e na Coordenação-Geral de Gestão Documental e Serviços Gerais (CGDS), tendo o acompanhamento direto das equipes do ministério e da UnB, o que permitiu a validação da metodologia antes de sua expansão para outras unidades do órgão.

Dessa forma, após a fase piloto, o modelo foi gradualmente expandido para as demais unidades administrativas do MJSP. Segundo Mintzberg (1994), a implementação de modelos de gestão deve ocorrer de forma progressiva para garantir a assimilação organizacional e reduzir resistências à mudança. Para viabilizar essa ampliação, foram designados pontos focais em cada área, encarregados de receber capacitação sobre a metodologia e garantir sua aplicação junto às equipes locais, com o suporte da equipe de gestão de pessoas do órgão. Com a validação da metodologia e a identificação de oportunidades de aprimoramento, o DFT passou a ser aplicado

em outras unidades do MJSP, inclusive na atividade finalística, resultando na elaboração de um modelo próprio de implementação. Esse modelo, descrito na dissertação de mestrado de Nogueira Filho (2017), contempla elementos essenciais, tais como: patrocínio da alta administração; definição de multiplicadores; dispositivos de gestão para adequar a metodologia à realidade do órgão; plano de comunicação estruturado; capacitação das equipes envolvidas; e mensuração contínua de resultados.

Vale ressaltar que um dos diferenciais da implementação no MJSP foi a integração do DFT com outros sistemas estruturantes de gestão de pessoas existentes no órgão, como o mapeamento de competências e a avaliação de desempenho. O E6 ressaltou que “com a interligação do Sisdiip ao Siape, conseguimos otimizar o tratamento dos dados de pessoal e melhorar a assertividade da metodologia”, no mesmo sentido o E5 afirmou que “diferente de alguns órgãos, a gente alinhava o DFT com competências até para provar carga nas unidades e alinhava também ao programa de gestão de desempenho”. Denota-se que isso permitiu uma visão mais abrangente e integrada da gestão da força de trabalho.

Em relação ao treinamento e qualificação de servidores públicos para implementação de DFT no MJSP, desenvolve-se uma abordagem abrangente combinando educação formal por meio da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) com treinamento prático e suporte contínuo. Assim, a capacitação combinada – teoria e prática – proporcionou uma aprendizagem mais efetiva e aplicável à realidade organizacional. O E6 ressaltou “fiz o curso da Enap que ajudou na parte conceitual. A parte prática aconteceu conforme a gente implementava”. Observa-se o comprometimento do ministério em garantir uma base teórica adequada antes da aplicação prática, o que aumenta a adesão e a compreensão dos servidores sobre novos processos (Vergara, 2012).

A estratégia de treinamento adotada pelo MJSP segue uma abordagem multinível, começando com cursos básicos de ensino à distância por meio da escola virtual de governo da Enap. Conforme explicado pelo E5, “Por meio da escola virtual de governo da Enap, você tem tanto aquele treinamento inicial, que é assíncrono, como um nível básico, antes de passar para o nível intermediário, que é o treinamento para aqueles que vão implementar, quanto há o treinamento de instrutores sobre o tema, que seria avançado”. Essa estrutura em níveis progressivos está alinhada com os princípios de aprendizagem organizacional descritos por Senge (2006), que enfatiza a necessidade de um treinamento contínuo e escalonado para assegurar o desenvolvimento de competências institucionais de forma sustentável.

Portanto, o MJSP adotou o treinamento em cascata, em que a equipe técnica recebe treinamento avançado e, posteriormente, auxilia no treinamento de pontos focais em diferentes

áreas. Esse método é amplamente utilizado em processos de disseminação do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 2008) e cria uma rede de profissionais com conhecimento em toda a organização. O E5 enfatizou a importância do aprendizado e suporte contínuos: “A gente indica que eles façam o curso básico já disponível pela Enap, e depois a parte intermediária, digamos, de como implementar, que é com a nossa equipe, a gente faz esse *workshop*, treinando os servidores e gestores envolvidos”.

Observa-se que o processo de treinamento está integrado ao trabalho de implementação, permitindo a aplicação prática imediata dos conceitos aprendidos. Essa abordagem tem se mostrado eficaz, conforme destacado pelo E6: “Nós disseminamos o conhecimento, passamos a eles o que precisam fazer, então auxiliamos com a metodologia e pedimos que façam o curso Enap, para que se apropriem do conhecimento.” Além dos cursos formais, a qualificação se estende por meio de mentoria e suporte contínuos, garantindo acompanhamento durante todo o processo de implementação. A equipe técnica permanece disponível para esclarecer dúvidas e fornecer orientação, reforçando a autonomia das unidades, como ressaltou E7: “Obviamente, haverá dúvidas. Tentamos resolvê-las em vez de simplesmente executar por eles, porque, na verdade, a unidade deve assumir essa responsabilidade. Somos apenas o suporte, transmitimos conhecimento e ajudamos a solucionar questões”. Esse posicionamento corrobora os estudos de Garvan, Costine e Heraty (1995), que argumentam que o papel das equipes centrais na gestão do conhecimento deve ser de facilitador, promovendo a independência e a responsabilidade das unidades organizacionais.

Infere-se que a metodologia de implementação do DFT no MJSP decorreu de um processo estruturado e gradual, contemplando cinco fases distintas e interligadas. Essa implementação progressiva valoriza a importância de mudanças organizacionais estruturadas por etapas, garantindo maior aceitação e efetividade (Kotter, 1996). No Quadro 15, apresenta-se a estrutura do processo de implementação, detalhando cada fase desde a validação inicial até o monitoramento contínuo da metodologia.

Quadro 15 – Estrutura do processo de implementação do DFT no MJSP

Fase	Descrição
Fase 1: Piloto e validação inicial	A implementação do DFT teve início com um projeto piloto aplicado na Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGGP) e na Coordenação Geral de Gestão Documental e Serviços Gerais (CGDS). Essas unidades foram selecionadas por sua governança no tema e experiência na gestão de processos. O objetivo era validar a metodologia em um ambiente controlado, permitindo ajustes e refinamentos antes da sua expansão. Essa fase foi essencial para testar a viabilidade do modelo e identificar possíveis melhorias no fluxo de trabalho.

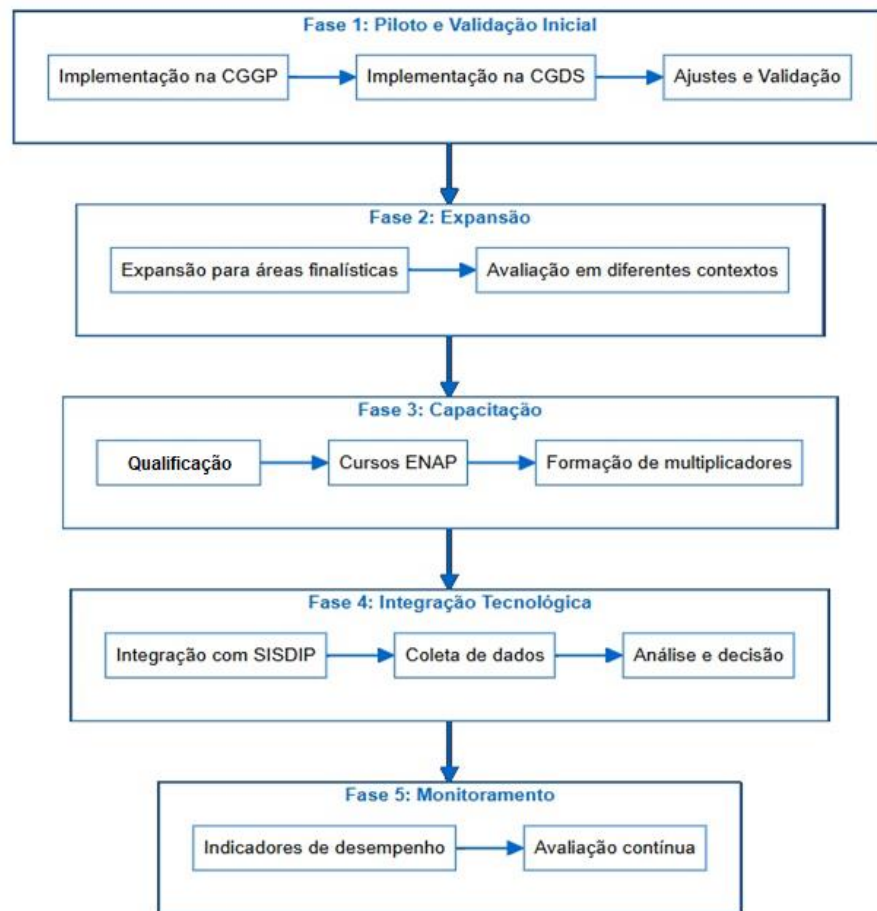
Fase	Descrição
Fase 2: Expansão para outras unidades	Após a validação bem-sucedida do projeto piloto, a implementação do DFT foi ampliada para outras unidades do MJSP, incluindo áreas finalísticas como a Secretaria Nacional de Justiça. Essa etapa teve como principal desafio adaptar a metodologia às diferentes realidades organizacionais, garantindo a sua aplicabilidade em diversos setores. A expansão foi conduzida de forma gradual, permitindo a adaptação progressiva das equipes e a consolidação dos benefícios da metodologia.
Fase 3: Capacitação e multiplicação	Com expansão do projeto, tornou-se fundamental capacitar servidores para assegurar a correta aplicação da metodologia. Foram realizados cursos ministrados por especialistas, por meio da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). A criação de multiplicadores dentro do próprio MJSP foi fundamental para a implementação do DFT, garantindo que novos servidores pudessem aplicar corretamente os conceitos e manter a metodologia desenvolvida.
Fase 4: Integração com ferramentas tecnológicas	O DFT foi integrado às ferramentas tecnológicas, com destaque para o Sistema de Dimensionamento de Pessoal (Sisdip), o que possibilitou a automatização de parte do processo, facilitando a coleta e análise de dados sobre a força de trabalho. A interoperabilidade com outros sistemas estruturantes do governo federal permitiu maior precisão na alocação de recursos humanos.
Fase 5: Monitoramento e avaliação contínua	A fase final do processo de implementação do DFT consiste no monitoramento contínuo dos resultados obtidos. Foram estabelecidos indicadores estratégicos dentro do planejamento do MJSP, permitindo uma avaliação contínua da efetividade da metodologia. Essa etapa garante que os ajustes necessários sejam feitos de maneira tempestiva, assegurando a evolução do DFT e sua adaptação às novas demandas organizacionais.

Fonte: Elaboração própria.

O fluxograma da Figura 5 ilustra a progressão sistemática do projeto, evidenciando como cada etapa foi construída sobre os fundamentos estabelecidos nas fases anteriores, garantindo uma implementação consistente e sustentável.

Destaca-se que, com a implementação do DFT e o reconhecimento crescente de sua importância estratégica, o modelo foi incorporado à estrutura organizacional do MJSP. Segundo Mintzberg (1994), a institucionalização de novos processos administrativos ocorre quando as organizações reconhecem sua utilidade estratégica e incorporam tais práticas às rotinas institucionais. Essa institucionalização foi reforçada pela exigência do DFT como critério para fundamentar as solicitações de concursos públicos e a alocação de novas vagas, conforme estabelecido no Ofício Circular SEI n.º 1122/2023/MGI (Apêndice A), emitido pelo MGI. Desta forma, o DFT deixou de ser uma iniciativa isolada e se tornou parte integrante dos processos de gestão da força de trabalho no órgão e na APF.

Figura 5 – Estrutura do processo de implementação do DFT no MJSP



Fonte: Elaboração própria.

Assim, a Portaria SE/MJSP n.º 1.575/2022 (Apêndice A) passou a estabelecer as diretrizes para a operacionalização do PGD, que visa otimizar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados por meio da aplicação de metodologias baseadas em resultados mensuráveis. Essa normativa conceitua o DFT como um instrumento de gestão essencial para garantir a eficiência operacional e o cumprimento das metas institucionais, além de reconhecer a necessidade de uma estrutura que possibilite a distribuição racional da força de trabalho, alinhando-a às demandas estratégicas do órgão.

Ressalta-se que o artigo 3º, inciso XIV, da portaria em questão define o DFT como uma metodologia estruturada para mensurar o quantitativo adequado de profissionais em relação às atividades institucionais, subsidiando a alocação eficiente dos recursos humanos. Essa abordagem possibilita a otimização dos fluxos de trabalho e o aprimoramento da governança, uma vez que reduz redundâncias operacionais e permite a identificação de lacunas na composição das equipes. Infere-se que a integração dessa metodologia ao PGD

demonstra um avanço na busca por um serviço público mais eficaz, orientado por evidências e parâmetros quantitativos.

No mesmo sentido, o art. 4º reforça a importância do dimensionamento ao vinculá-lo à mensuração objetiva da produtividade e à melhoria da eficiência institucional. De acordo com Kaplan e Norton (2004), indicadores de desempenho estruturados permitem maior previsibilidade e controle sobre os processos administrativos, o que favorece uma gestão mais ágil e responsiva. A implementação desse instrumento permite a racionalização da força de trabalho, viabilizando a compatibilização entre a capacidade laborativa dos servidores e as necessidades operacionais das unidades administrativas. Esse mecanismo também propicia uma visão mais ampla sobre a distribuição das atividades, possibilitando ajustes dinâmicos que aumentem a efetividade dos serviços prestados.

Outro aspecto relevante é a previsão de registros sistemáticos e atualização contínua da composição da força de trabalho (art. 8º). Ao estabelecer um quadro dinâmico de postos de trabalho, o normativo confere maior flexibilidade à administração pública, permitindo a adaptação às demandas institucionais conforme o desenvolvimento das prioridades governamentais. A estruturação dessa abordagem reforça a governança de pessoas ao garantir maior previsibilidade e controle sobre a distribuição dos recursos humanos.

Reforçando a governança do processo, o MJSP incorporou a dimensão estratégica do DFT ao seu planejamento estratégico para o período 2024-2027, estabelecendo como indicador de desempenho o percentual de implementação do DFT nas unidades organizacionais. O E4 destacou que “a inclusão desse indicador no planejamento estratégico foi fundamental para consolidar a metodologia e garantir seu acompanhamento contínuo”. O Plano Estratégico, aprovado pela Portaria MJSP n.º 714/2024 (Apêndice A), estabelece que a Secretaria-Executiva é a responsável pela coordenação e monitoramento dessa iniciativa, cabendo ao Secretário-Executivo a expedição das portarias necessárias para sua operacionalização.

A Resolução CGE/MJSP n.º 27/2024 (Apêndice A) detalha os documentos que compõem o planejamento estratégico e aprova a implementação de metodologias específicas para o DFT. A metodologia adotada se baseia em parâmetros quantitativos e qualitativos, buscando um equilíbrio entre as necessidades institucionais e a capacidade real de alocação de pessoal. O plano estratégico estabelece a meta de que 90% das unidades organizacionais implementem o dimensionamento da força de trabalho até 2027, o que permitirá um planejamento eficiente da distribuição de servidores e a otimização da gestão de pessoal. O acompanhamento da eficácia será realizado por meio de indicadores estratégicos, que

permitirão avaliar o progresso da implementação e a necessidade de eventuais ajustes. Dentre esses indicadores, destacam-se o percentual de unidades organizacionais com dimensionamento da força de trabalho implementado, a taxa de satisfação dos servidores com as condições de trabalho, projetada para alcançar 80%, e o número de capacitações realizadas, com a previsão de 500.000 servidores treinados no período.

Assim, depreende-se que a implementação do DFT no MJSP modernizou a gestão de pessoal, assegurando uma alocação eficiente e baseada em evidências. Nesses termos, a capacitação dos servidores aprimorou a precisão das análises, e sua previsão explícita no planejamento estratégico consolidou o DFT como uma ferramenta indispensável para a eficiência operacional e a governança pública. Assim, o DFT se estabeleceu como um elemento fundamental para a previsibilidade, a adaptação estratégica e a excelência na gestão institucional.

Dessa forma, para que a modernização da gestão de pessoal no MJSP fosse efetivamente aplicada e sustentada ao longo do tempo, tornou-se imprescindível a adoção de uma metodologia estruturada, a qual será explorada em detalhes na próxima seção.

4.2.3 Metodologia do DFT no MJSP

A metodologia de DFT no MJSP está estruturada em bases científicas sólidas com o suporte de ferramentas tecnológicas avançadas. O objetivo central é promover uma alocação eficiente e estratégica dos recursos humanos, garantindo que a força de trabalho esteja dimensionada de forma adequada para atender às demandas institucionais e aos desafios de um ambiente complexo e dinâmico. Nesse sentido, um dos pilares da metodologia DFT no MJSP é a utilização do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), uma plataforma *web* desenvolvida especificamente para esse fim. O Sisdip oferece uma interface intuitiva, permitindo aos gestores e à equipe técnica de gestão de pessoas acesso a um conjunto abrangente de indicadores quantitativos e qualitativos sobre a força de trabalho. Assim, utilização desse sistema permite que o DFT seja conduzido de forma padronizada, promovendo a transparência e a eficiência na tomada de decisões (Serrano; Mendes; Meneses, 2021).

A integração do Sisdip com o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape) é outro diferencial da metodologia. Essa interoperabilidade permite a migração automática de informações funcionais essenciais, como carga horária, lotação, afastamentos e licenças. Dessa forma, garante-se maior confiabilidade e precisão nos dados gerenciais, eliminando a necessidade de inserção manual e reduzindo a possibilidade de erros (Serrano; Mendes;

Meneses, 2021). Além disso, a atualização constante dessas informações proporciona uma visão sempre atualizada da realidade da força de trabalho.

O processo de dimensionamento da força de trabalho no MJSP é estruturado em duas etapas principais: a fase qualitativa e a fase quantitativa. A primeira consiste na descrição detalhada das áreas de atuação das unidades organizacionais, em que se busca a identificação detalhada das atividades para otimizar fluxos de trabalho e eliminar redundâncias (Franco; Iwama; Serrano, 2018). Nessa etapa, são identificadas as principais atividades realizadas, as entradas necessárias para sua execução e os resultados obtidos. O objetivo é mapear o fluxo de trabalho de forma abrangente, compreendendo a dinâmica e as inter-relações entre os diferentes processos. Essa descrição fornece elementos para a posterior mensuração quantitativa, além de proporcionar *insights* valiosos sobre possíveis gargalos, sobreposições e oportunidades de melhoria (Franco; Iwama; Serrano, 2018).

A fase quantitativa envolve a coleta sistemática de dados sobre as entregas realizadas pelas unidades, bem como sobre o tempo médio de execução de cada atividade. Essas informações são inseridas no Sisdip pelos gestores responsáveis, que também validam a alocação de esforços dos servidores. Nessa etapa exige-se o comprometimento efetivo das lideranças em registrar e atualizar os dados com precisão e regularidade, pois, somente assim, é possível garantir a qualidade e a confiabilidade dos resultados gerados pelo sistema (Freitas, Serrano; Ferreira, 2021). O Quadro 16 sintetiza as etapas do DFT, descrevendo os procedimentos adotados para estruturar a implementação.

Quadro 16 – Etapas do DFT

Etapas	Descrição
Etapla qualitativa	Consiste no mapeamento e descrição detalhada das entregas geradas pela unidade organizacional. Envolve a identificação dos processos de trabalho, das atividades realizadas e dos resultados produzidos. São definidas também as faixas de complexidade associadas a cada entrega. Essa etapa tem como objetivo caracterizar o que a unidade faz e como faz.
Etapla quantitativa	Nessa fase, é realizado o levantamento do volume de produção das entregas descritas na etapa anterior. São consideradas séries históricas ou, quando não disponíveis, projeções baseadas no planejamento da unidade. Além das quantidades solicitadas, busca-se identificar também as demandas reprimidas existentes. O resultado é a definição de um quantitativo de entregas para o período de dimensionamento.

Fonte: Elaboração própria.

Também se pontua que a metodologia do DFT no MJSP utiliza um conjunto abrangente de indicadores para subsidiar as análises e as decisões relacionadas à gestão da força de trabalho (Drucker, 1999; Serrano; Mendes; Meneses, 2021). Esses indicadores são classificados em duas categorias principais: indicadores de pessoal e indicadores de resultados. Os indicadores

de pessoal englobam uma série de variáveis relacionadas à gestão dos recursos humanos, como admissões, afastamentos, horas de capacitação e movimentações internas. Essas informações permitem uma visão panorâmica da dinâmica da força de trabalho, identificando tendências, desafios e oportunidades. Por exemplo, a análise dos afastamentos pode revelar padrões de adoecimento ou sobrecarga em determinadas áreas, sinalizando a necessidade de intervenções preventivas. No mesmo sentido, o acompanhamento das capacitações pode indicar lacunas de competências e orientar o planejamento de ações de desenvolvimento.

Por sua vez, os indicadores de resultados estão diretamente relacionados à quantificação das entregas realizadas pelas unidades ao longo do tempo. Esses dados permitem uma análise objetiva da produtividade e da eficiência organizacional, identificando áreas de alto desempenho e outras que podem requerer aprimoramentos, possibilitando intervenções preventivas e corretivas. A quantificação dos esforços individuais é realizada por meio de questionários respondidos pelos próprios servidores, nos quais eles informam sua dedicação a cada atividade desempenhada. Essa autoavaliação, combinada com a validação dos gestores, fornece um retrato fidedigno da distribuição da carga de trabalho e subsidia o dimensionamento adequado das equipes (Serrano; Mendes; Meneses, 2021).

Assim, o processo de DFT envolve uma série de fases interligadas que, em conjunto, permitem uma análise aprofundada da situação atual e das necessidades futuras de pessoal em uma organização. Após a realização inicial do mapeamento de processos e dos resultados/entregas, parte-se para as fases mais analíticas do dimensionamento. A etapa de identificação do esforço busca mensurar a dedicação dos servidores a cada entrega mapeada. Por meio de questionários aplicados a todos os envolvidos nos processos de trabalho, levanta-se o percentual de tempo que cada servidor aloca a cada tipo de entrega, considerando sua jornada de trabalho. É importante que esse levantamento capture tanto a atuação direta quanto indireta em cada entrega (Freitas; Serrano; Ferreira, 2021), e considere fatores como sazonalidade e a distribuição integral do esforço. Ao final, tem-se um panorama completo de como a força de trabalho da unidade distribui seu tempo entre as diversas entregas sob sua responsabilidade.

Em seguida, realize-se o cálculo da capacidade produtiva da unidade organizacional. Nesta fase, estima-se o potencial de realização de entregas da unidade com base na força de trabalho disponível. Utilizando dados cadastrais e funcionais dos servidores, e aplicando uma fórmula matemática específica, chega-se à capacidade produtiva total da unidade em horas. Esse quantitativo representa o volume de entregas que poderia ser realizado caso todo o esforço dos servidores fosse dedicado integralmente às atividades produtivas, desconsiderando fatores como absenteísmo, treinamento e férias. O resultado desse cálculo serve como base de

comparação para a distribuição real de esforço mapeada na etapa anterior (Serrano; Mendes; Meneses, 2021).

Posteriormente, encontra-se a fase cálculo da necessidade de pessoal que, por sua vez, cruza as informações geradas nas etapas de produção/entregas, esforço e capacidade produtiva para chegar a um quantitativo ideal de servidores para a unidade organizacional. Por meio de uma fórmula matemática que pondera esses diversos fatores, é gerado um número que representa a força de trabalho necessária para realizar as entregas nos padrões atuais de produção e considerando a capacidade instalada. Esse quantitativo é então comparado com o quadro atual de servidores, permitindo identificar possíveis situações de subdimensionamento (necessidade de mais pessoas), superdimensionamento (possível excesso de pessoas) ou de dimensionamento adequado.

Por fim, na etapa de consolidação e análise dos resultados, todas as informações são organizadas em relatórios gerenciais e painéis de monitoramento (*dashboards*). Como destacado por Kaplan e Norton (1996), a visualização integrada dos dados é essencial para que gestores possam tomar decisões baseadas em evidências, garantindo maior efetividade na gestão pública. Esses relatórios incluem informações como o comparativo entre o quantitativo atual e o dimensionado, a distribuição do esforço por tipo de entrega, índices de absenteísmo e rotatividade, projeções de recrutamento, e o perfil etário e de qualificação dos servidores. Dessa forma, o DFT no MJSP se consolida como uma ferramenta estratégica para a governança e gestão eficiente da força de trabalho no setor público.

Verifica-se que cada uma dessas fases desempenha uma função no processo de dimensionamento como um todo, se conectando de forma lógica e sequencial, partindo do mapeamento da situação inicial até a geração de insumos para a tomada de decisões futuras. O Quadro 17 apresenta uma síntese das fases desse processo:

Quadro 17 – Fases da metodologia do processo de implementação do DFT

Fases	Descrição
Identificação do Esforço	Aqui está definido o percentual de dedicação dos servidores a cada entrega mapeada. Leve em consideração o tempo gasto e a complexidade envolvida na realização das atividades. Essas informações são coletadas junto aos próprios servidores por meio de questionários ou entrevistas. O objetivo é compreender como a capacidade produtiva da unidade é alocada.
Cálculo da Capacidade Produtiva	Nessa etapa, é estimada a capacidade de produção da unidade organizacional, considerando variáveis como a carga horária contratada dos servidores, o índice de absenteísmo, o tempo destinado à capacitação e o período de férias. São utilizados dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) para

	obter essas informações. O resultado é uma estimativa da força de trabalho efetivamente disponível.
Cálculo da Necessidade de Pessoal	A partir das informações coletadas nas etapas anteriores (produção, esforço e capacidade), é realizado o cálculo da necessidade pessoal por entrega e para a unidade organizacional como um todo. Utiliza-se uma fórmula matemática que considera a quantidade de entregas, o esforço médio e a capacidade produtiva disponível. O resultado indica que a unidade está com força de trabalho adequada, subdimensionada ou superdimensionada.
Consolidação e Análise dos Resultados	Por fim, os resultados do dimensionamento são consolidados por meio de relatórios gerenciais e painéis de informações (<i>dashboards</i>). Esses instrumentos permitem uma análise detalhada da situação da força de trabalho, identificando gargalos e oportunidades de melhoria nos processos de trabalho. As informações subsidiam a tomada de decisões estratégicas relacionadas à gestão de pessoas.

Fonte: Elaboração própria.

Vale ressaltar que a metodologia do DFT no MJSP possui flexibilidade na definição do período de dimensionamento. O Sisdip permite a seleção de intervalos que variam de três meses a um ano, de acordo com as necessidades e características de cada unidade a ser dimensionada. Conforme o E6, “o processo de dimensionamento dura em média três meses para unidades menores e pode chegar a seis meses em unidades mais complexas”. Destaca-se que os dimensionamentos mais curtos têm a vantagem de oferecer resultados mais rápidos e de capturar variações sazonais de curto prazo. No entanto, é importante considerar que eles podem não refletir com total precisão a realidade do funcionamento da unidade, uma vez que algumas atividades podem ter ciclos mais longos ou ocorrer de forma esporádica. Nesses casos, um recorte temporal reduzido pode levar a conclusões parciais ou distorcidas (Serrano; Mendes; Meneses, 2021).

Por outro lado, dimensionamentos mais extensos, como os anuais, permitem uma visão mais abrangente e consolidada do trabalho realizado pela unidade. Ao considerar um período mais dilatado, é possível identificar padrões consistentes, tendências de longo prazo e a influência de fatores externos. Essa perspectiva ampliada favorece um planejamento estratégico mais embasado e decisões de alocação de pessoal mais assertivas. No entanto, é preciso reconhecer que dimensionamentos mais longos demandam um esforço maior de coleta e processamento de dados, exigindo um compromisso contínuo das equipes envolvidas.

Cabe aos gestores, em conjunto com a equipe técnica de gestão de pessoas, avaliar as especificidades de cada unidade e definir o período de dimensionamento mais adequado. Essa

escolha considera a natureza das atividades realizadas, a dinâmica de trabalho, a sazonalidade e a disponibilidade de recursos para a coleta e análise dos dados (Freitas, Serrano e Ferreira, 2021). O Sisdip oferece a flexibilidade necessária para adaptar o processo às diferentes realidades, garantindo resultados mais fidedignos para a tomada de decisões. Ressalta-se que a equipe de dimensionamento da CGGP atua de forma consultiva e orientadora junto às unidades organizacionais, tendo a função de sensibilizar os gestores sobre a importância do DFT, fomentar a capacitação dos servidores envolvidos, auxiliar no mapeamento das entregas, elaborar o cronograma de trabalho, acompanhar a coleta de dados e orientar as análises dos resultados.

Desta forma, observa-se que a implementação da metodologia do DFT no MJSP impacta tanto a alocação eficiente da força de trabalho, quanto o desenvolvimento e a capacitação dos servidores. Ao fornecer um diagnóstico preciso das competências existentes e das lacunas a serem preenchidas, o dimensionamento subsidia o planejamento estratégico de ações de treinamento e qualificação. Analisando os resultados do DFT, é possível identificar áreas em que o aprimoramento das habilidades e conhecimentos dos servidores é necessário para o alcance dos objetivos institucionais. Essa exposição das necessidades de capacitação permite direcionar os recursos de forma mais assertiva, oferecendo programas de treinamento customizados e alinhados às demandas específicas de cada unidade (Serrano; Mendes; Meneses, 2021).

Além disso, ao envolver os servidores diretamente no processo de dimensionamento, por meio do preenchimento dos questionários de esforço, a metodologia promove uma reflexão individual sobre as atividades desempenhadas e as competências mobilizadas. Esse exercício de autoavaliação estimula o autoconhecimento e a busca pelo desenvolvimento profissional contínuo (Franco *et al.*, 2018). Os servidores passam a ter conhecimento de seus pontos fortes e das áreas em que precisam de qualificação, tornando-se protagonistas do seu próprio aprendizado (Serrano; Mendes; Meneses, 2021).

Por fim, infere-se que a implementação do DFT no MJSP promoveu a aprendizagem contínua e de valorização do desenvolvimento profissional. Ao demonstrar um compromisso efetivo com a capacitação dos servidores e com a alocação objetiva dos recursos humanos, o órgão fortaleceu o engajamento e a motivação da equipe, criando um ambiente propício para a inovação e para a entrega de resultados satisfatórios para a sociedade.

4.3 Fatores facilitadores e dificultadores na implementação do DFT no MJSP na perspectiva do processo de inovação organizacional

A implementação do DFT no MJSP representa um avanço no contexto da inovação organizacional no setor público. Nesse sentido, a inovação pode ser compreendida como um processo dinâmico e multidimensional, que envolve mudanças em produtos, processos, posição e paradigma (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008). No caso do DFT, sua implementação configura-se como uma inovação de processo, pois alterou substancialmente a forma de alocação de servidores. Esse processo transformador, que promoveu a alocação eficiente de servidores e aprimorou a gestão estratégica de recursos humanos, pode ser analisado à luz das teorias de inovação organizacional.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o processo de inovação não ocorre de maneira linear, mas por meio de interações dinâmicas e recorrentes entre diferentes fases, que incluem a busca por soluções, seleção do modelo a ser implementado, implementação e aprendizado organizacional. No entanto, devido ao recorte da pesquisa, que se concentrou na implementação do DFT, não foi possível verificar de forma conclusiva como a experiência contribuiu para um aprendizado organizacional estruturado no MJSP.

Nesse contexto, a experiência do MJSP na implementação do DFT exemplifica o modelo proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que a definem como um processo estruturado em etapas e destacam que a inovação vai além da mera concepção de uma nova ideia, exigindo seu desenvolvimento e aplicação prática. Essa definição que se aplica ao caso estudado, em que foi necessário tanto adotar uma metodologia de dimensionamento quanto desenvolvê-la e adaptá-la continuamente às peculiaridades do órgão.

Assim, verifica-se que a adoção do DFT no MJSP foi motivada pela necessidade de uma metodologia estruturada para definir com precisão as demandas de pessoal. Como relatou o E4, “em 2013, [...] a gente ansiava muito por uma metodologia que nos desse o seguinte resultado: qual a necessidade de pessoal, ou seja, qual a quantidade de pessoal para fazer frente às demandas de trabalho aqui do Ministério”. Essa fase inicial corresponde ao que Tidd, Bessant e Pavitt (2008) denominam como “fase de busca”, caracterizada pela análise do cenário interno e externo à procura de sinais relevantes sobre oportunidades ou necessidades de mudança. O MJSP identificou uma lacuna na gestão de recursos humanos e iniciou a busca por soluções metodológicas para supri-la, como destacou o E5: “O MJ tem por característica sempre aderir a inovações da área de gestão de pessoas.”

Desta forma, a etapa seguinte do processo inovador consistiu na aquisição de conhecimento necessário para viabilizar a inovação. A complexidade inerente ao DFT exigia um embasamento técnico sólido, levando o MJSP a realizar parcerias estratégicas para garantir a excelência na implementação. Para isso, estabeleceu-se cooperação com o MGI e com a UnB, que forneceram suporte técnico e metodológico para a estruturação do modelo referencial do DFT. Como destacado pelo E4, “a participação do MGI foi essencial para oferecer capacitação especializada e consultoria técnica, além de disponibilizar sistemas informatizados que facilitassem a análise e gestão dos dados de pessoal”. A aquisição de expertise externa para adaptar a metodologia às necessidades do MJSP segue o que Tidd, Bessant e Pavitt (2008) preconizam como fundamental para a fase inicial da inovação: integrar conhecimento tácito e codificado, combinando aprendizado acadêmico com experiência prática.

Nesse sentido, a fase de seleção, conforme descrita por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), é um estágio crítico no processo de inovação organizacional. Nessa fase, ocorre a escolha das oportunidades que serão efetivamente desenvolvidas e implementadas no âmbito organizacional. Esse processo de escolha não ocorre de maneira aleatória, mas se baseia na coerência com a estratégia organizacional e na alavancagem das competências estabelecidas. Infere-se que, acerca do MJSP, a fase de seleção envolveu a decisão de adotar o DFT como uma solução viável para otimizar a alocação de servidores e aprimorar a gestão estratégica de recursos humanos. A decisão foi baseada na percepção de que a ferramenta poderia contribuir para uma gestão mais eficiente, alinhada às diretrizes governamentais e aos objetivos estratégicos do ministério. Além disso, a fase de seleção contou com um processo estruturado de avaliação de sua aplicabilidade no contexto da administração pública, levando em consideração fatores como infraestrutura tecnológica, necessidade de capacitação da equipe e integração com sistemas existentes.

Na sequência, a fase de implementação, conforme descrita por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), é o estágio em que a inovação selecionada é transformada de um conceito potencial em uma realidade concreta. Essa fase combina diferentes formas de conhecimento e integra diversas fontes para consolidar a inovação dentro do contexto organizacional. Portanto, a análise da implementação do DFT no MJSP permite identificar diversos fatores que facilitaram ou dificultaram o processo de inovação ao longo de suas diferentes etapas. Estes fatores interagiram de forma dinâmica, muitas vezes transformando-se de obstáculos em catalisadores do processo, demonstrando o caráter complexo e adaptativo do processo de inovação. Exemplificando, na fase inicial do processo inovador, a aquisição de conhecimento especializado foi essencial, devido à complexidade inerente ao DFT. O estabelecimento de

cooperação para adoção do modelo referencial validado funcionou como um importante facilitador, proporcionando suporte técnico e metodológico. Esta abordagem alinha-se à recomendação de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) sobre a importância da transferência de tecnologia entre fontes internas e externas durante a fase de implementação.

A capacitação da equipe técnica por meio de cursos oferecidos pela Enap foi outro facilitador, proporcionando o embasamento teórico necessário para adaptar a metodologia ao contexto específico do MJSP, como relatou o E6: “eu fiz o curso da Enap, tem o curso da distância, que ajudou na parte conceitual”. Esta estratégia exemplifica o que Tidd, Bessant e Pavitt (2008) denominam como “aquisição de conhecimento” na fase de implementação, que consiste na combinação entre conhecimento existente e novo para oferecer soluções inovadoras. No caso do MJSP, isso envolveu tanto a geração de conhecimento quanto a transferência de tecnologia entre diferentes organizações. Além da capacitação técnica, outro fator facilitador identificado foi a predisposição do MJSP para aderir a inovações na área de gestão de pessoas, criando um ambiente propício para a introdução do DFT. Como afirmou E4, “o MJ tem por característica sempre aderir a essas inovações da área de gestão de pessoas.” Esta cultura organizacional aberta a mudanças minimizou resistências iniciais e favoreceu a aceitação da nova metodologia.

Igualmente, observou-se que a fase de implementação representou o maior desafio no processo de inovação, ocorrendo sob condições de imprevisibilidade que exigiram uma abordagem contingencial. Desta forma, um importante facilitador nesta fase foi a adoção de uma implementação gradual e monitorada, iniciando por unidades piloto onde foi possível realizar ajustes metodológicos antes da expansão. Como relatou E4: “iniciamos pela área de gestão de pessoas, aqui pela CGGP, e pela CGDS, que é a Coordenação Geral de Gestão Documental e Serviços Gerais”. Essa abordagem permitiu que a equipe adquirisse experiência prática com a metodologia, identificasse pontos de atenção e realizasse ajustes antes de expandir o processo. Como confirmou E7: “A gente iniciou por cá, pela temática gestão de pessoas, aqui na coordenação geral, porque como a gente tinha total governança e domínio no tema, a gente iniciou pela casa”. Esta estratégia alinha-se às recomendações de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) sobre a importância do gerenciamento de projetos em condições de incerteza, onde a flexibilidade e a capacidade de aprendizado rápido são essenciais.

A integração do Sisdip com outras bases de dados do órgão funcionou como outro facilitador significativo, automatizando parte do processo de coleta e análise de dados, como relatou E4, “essa metodologia já vinha com um sistema agregado, que é o Sisdip, Sistema de Dimensionamento de Pessoal, que eu conceituei como um sistema estruturante”. No entanto,

também existiram desafios tecnológicos, conforme apontou E6: “o dimensionamento da SENASP a gente tem que cadastrar todo o pessoal manualmente, os mobilizados que não tem SEAP”. Este relato evidencia que a integração tecnológica, embora facilitadora em muitos aspectos, também apresentou limitações que exigiram soluções manuais para casos específicos. Esta dualidade exemplifica o que Tidd, Bessant e Pavitt (2008) descrevem como a necessidade de combinar diferentes formas de conhecimento durante a implementação, lidando com incertezas e desenvolvendo soluções adaptativas para problemas específicos.

Ressalta-se que um dos principais dificultadores identificados foi a resistência organizacional inicial. Algumas unidades demonstraram receio quanto às possíveis implicações do dimensionamento na alocação de pessoal, dificultando a disponibilização de dados necessários ao processo, como relatou E6: “no começo a gente teve uma certa resistência de algumas unidades. Umas queriam muito, outras não. Mas hoje todas querem.” Esta mudança de percepção foi alcançada por meio do esforço contínuo de comunicação institucional e sensibilização dos gestores, destacando os benefícios do DFT. Vale destacar a estratégia eficaz de vincular o DFT a outros processos organizacionais valorizados, como o programa de gestão e desempenho, que incluía a possibilidade de teletrabalho. Conforme explicou E4: “Para que a unidade tenha um programa de gestão e desempenho, primeiramente ela tem que ter o dimensionamento atualizado, o DFT”. Esta abordagem transformou um potencial dificultador em um facilitador, criando incentivos para a adesão voluntária ao processo de dimensionamento. Com o tempo, os benefícios tangíveis do DFT tornaram-se evidentes, resultando em uma mudança significativa na percepção das unidades, a ponto de E6 afirmar: “Mas hoje todas querem, a gente já não tem servidor suficiente para atender todas ao mesmo tempo”. Esta transformação exemplifica o que a inovação foi integrada à rotina organizacional, em que as lições aprendidas durante o processo são incorporadas para melhorar a gestão da inovação (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008).

A escassez de servidores especializados para conduzir a implementação foi outro fator dificultador significativo. A equipe técnica responsável pelo DFT no MJSP era composta por um número reduzido de membros, limitando a celeridade da expansão da implementação. Desta forma, para superar esta limitação, foi adotada uma estratégia de formação de multiplicadores, capacitando servidores internos para assumirem a função de disseminadores da metodologia, como explicou E6: “A gente dissemina o conhecimento, passa para ele o que eles têm que fazer, aí a gente auxilia com a metodologia”. A introdução de pontos focais em cada unidade foi outra solução encontrada, conforme descreveu E6: “Sempre tem uma pessoa responsável. Tem um ponto focal em cada área para a gente estar conversando”. Esta abordagem permitiu que a

pequena equipe técnica coordenasse simultaneamente vários processos de dimensionamento em diferentes unidades. Esta adaptação demonstra a capacidade de transformar dificultadores em facilitadores por meio de soluções inovadoras de gestão, exemplificando o que Tidd, Bessant e Pavitt (2008) consideram como “execução criativa” durante a fase de implementação.

Destaca-se que a fase final do processo de inovação envolveu a sustentabilidade do DFT, compreendendo sua oficialização como parte dos processos organizacionais do MJSP. Esta etapa alinha-se ao que Tidd, Bessant e Pavitt (2008) descrevem como “reinovação”, onde a inovação é revisitada e modificada para garantir sua sustentabilidade a longo prazo. Nesse sentido, evidencia como um marco significativo na sustentabilidade do DFT a inclusão como indicador estratégico no planejamento do MJSP. Como relatou E1: “atualmente a gente tem no planejamento estratégico da pasta aqui do ministério, que começa agora em 2024 e vai até 2027, o indicador estratégico na temática gestão de pessoas, que é percentual de implementação do dimensionamento da força de trabalho no âmbito das unidades do Ministério da Justiça e Segurança Pública”. Esta inclusão representou um facilitador para a sustentabilidade da inovação, garantindo o comprometimento institucional de longo prazo com o processo, exemplificando o que Tidd, Bessant e Pavitt (2008) descrevem como a necessidade de alinhar a inovação com a estratégia organizacional.

Portanto, a implementação do DFT fortaleceu a inovação dentro do MJSP, permitindo que os fluxos e processos fossem aprimorados continuamente. A apropriação da metodologia pelos servidores técnicos do órgão, aliada à adaptação do modelo às especificidades institucionais, contribuiu para que o DFT deixasse de ser um projeto isolado e se transformasse em um processo organizacional consolidado. Conforme apontado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação organizacional se torna sustentável quando sua lógica de funcionamento passa a ser parte integrante das práticas institucionais, permitindo sua evolução contínua ao longo do tempo.

Além disso, a criação de uma estrutura organizacional dedicada ao DFT dentro do MJSP foi outro facilitador importante para sua institucionalização, conforme relatou E5: “hoje temos uma divisão que cuida, uma chefia de divisão que cuida do dimensionamento da força de trabalho, e uma chefia de serviço que cuida do dimensionamento da força de trabalho aqui no ministério”. Esta formalização estabeleceu responsabilidades claras e garantiu servidores específicos dedicados ao processo, contribuindo significativamente para sua continuidade.

Assim, a análise do processo de implementação do DFT no MJSP evidencia a interação dinâmica entre fatores facilitadores e dificultadores, com estratégias específicas sendo desenvolvidas para transformar obstáculos em oportunidades de aprimoramento. O apoio da

alta administração do MJSP emergiu como um facilitador fundamental, capaz de superar diversos dificultadores durante todo o processo de inovação. Como enfatizou E5: “a explicação, orientação e abordagem técnica dirimiu muito essa resistência de linha intermediária aqui do Ministério. Como também o apoio da alta administração. Porque quando você tem um ministro, secretário-executivo apoiando a iniciativa, então é um grande facilitador”. Este patrocínio além de minimizar as resistências internas, também garantiu recursos e prioridade institucional para o projeto. A inclusão do DFT como indicador estratégico no planejamento é uma manifestação concreta desse patrocínio contínuo, demonstrando a função essencial da liderança no processo de inovação, como destacado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

Por outro lado, a adaptabilidade da metodologia frente a diferentes contextos e desafios surgiu como uma estratégia eficaz para lidar com dificultadores, como explicou E6: “Percebe-se que não tem um jeito certo de trabalhar assim. Porque às vezes um jeito você trabalha com a unidade é o que adequa melhor para a unidade. Às vezes a outra unidade você tem que trabalhar de algum outro jeito lá”. Essa flexibilidade permitiu que o DFT fosse implementado em unidades com características muito distintas, desde áreas administrativas até secretarias finalísticas com processos altamente específicos. Como exemplificou E4 ao falar da Secretaria Nacional de Justiça: “tem um tipo de processo que somente a Senajust faz aqui no Brasil, que é a classificação indicativa, só existe aqui no Ministério da Justiça e na Senajust”. Esta abordagem alinha-se à recomendação de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) sobre a necessidade de adaptar o processo de inovação às circunstâncias específicas de cada organização, reconhecendo que não existe uma “melhor forma” única de gerenciar a inovação.

Portanto, a análise do caso do MJSP na implementação do DFT revela um processo de inovação organizacional complexo e dinâmico. O Quadro 18 sistematiza os principais fatores identificados de acordo com as fases do processo de inovação propostas por Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

Quadro 18 – Principais fatores facilitadores e dificultadores no processo de implementação do DFT no MJSP

Fase do processo	Fatores facilitadores	Fatores dificultadores	Estratégias de transformação
Busca	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de metodologia estruturada para definir demandas de pessoal. - Predisposição do MJSP para aderir a inovações na gestão de pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexidade inerente ao DFT. - Falta de conhecimento técnico especializado interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de oportunidades de melhoria na gestão de RH. - Análise do cenário interno e externo para identificar soluções metodológicas.

Fase do processo	Fatores facilitadores	Fatores dificultadores	Estratégias de transformação
Seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento do DFT com objetivos estratégicos do ministério. - Percepção do DFT como solução viável para otimização de alocação 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de avaliar aplicabilidade no contexto da administração pública. - Compatibilidade com infraestrutura tecnológica existente 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo estruturado de avaliação considerando fatores organizacionais. - Decisão baseada na coerência com estratégia organizacional.
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias estratégicas (MGI e UnB) - Capacitação via Enap - Implementação gradual (unidades piloto). - Integração do Sisdip com outras bases de dados. - Apoio da alta administração. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência organizacional inicial. - Escassez de servidores especializados. - Desafios tecnológicos em casos específicos. - Receio dos servidores quanto às implicações do dimensionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação institucional e sensibilização. - Formação de multiplicadores. - Introdução de pontos focais em cada unidade. - Vinculação do DFT a processos valorizados (teletrabalho).
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusão do DFT como indicador estratégico no planejamento do MJSP. - Criação de estrutura organizacional dedicada. - Adaptabilidade da metodologia a diferentes contextos - Benefícios tangíveis percebidos pelas unidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de manutenção do comprometimento institucional a longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficialização como parte dos processos organizacionais - Estabelecimento de responsabilidades claras - Evolução contínua da metodologia - Apropriação pelos servidores técnicos

Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, a implementação do DFT no MJSP ilustra as etapas preconizadas por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) sobre inovação organizacional. O processo seguiu uma trajetória que englobou desde a busca por soluções metodológicas e a seleção de uma abordagem adequada até a implementação da inovação como prática organizacional contínua. Este modelo integrativo evidencia que a implementação do DFT no MJSP foi resultado da presença de facilitadores aliados principalmente a capacidade da organização em desenvolver estratégias adaptativas para transformar dificultadores em oportunidades de melhoria. O caso exemplifica como a inovação organizacional no setor público pode ser bem-sucedida quando há um equilíbrio entre estrutura metodológica e flexibilidade adaptativa, transformando um projeto inicial em um processo contínuo e integrado às estratégias organizacionais, apresentando potencial de replicação em outras instituições, como a PCDF.

4.4 Proposta de recomendações para a implementação do DFT na PCDF

A implementação do DFT na PCDF representa uma oportunidade para aprimorar a alocação de recursos humanos, alinhando a força de trabalho às reais necessidades operacionais da instituição. Assim, com base na experiência exitosa do MJSP e em modelos metodológicos validados cientificamente, é possível estabelecer diretrizes adaptadas às particularidades da PCDF.

O presente estudo tem como objetivo propor recomendações para a implementação do DFT na PCDF, considerando os fatores facilitadores e dificultadores identificados no processo de inovação organizacional. A análise do caso do MJSP evidencia que o êxito da implementação depende de um conjunto de fatores, que envolvem o comprometimento institucional, a estruturação de um modelo de gestão descentralizado, a revisão dos processos internos, a comunicação efetiva, a capacitação das equipes e o monitoramento contínuo dos resultados. A Figura 6 sintetiza os elementos fundamentais para uma implementação eficaz do DFT.

Figura 6 – Elementos fundamentais para uma implementação eficaz do DFT



Fonte: Elaboração própria

Desta forma, a efetiva implantação do DFT na PCDF exigirá, primordialmente, o compromisso institucional da alta administração. O patrocínio da liderança é essencial para garantir a destinação adequada de recursos financeiros, humanos e tecnológicos necessários para a execução do projeto. Além disso, a participação ativa dos dirigentes fortalece a legitimação do processo, facilitando a adesão das equipes e a integração da metodologia ao planejamento estratégico da instituição.

Portanto, recomenda-se que a alta administração da PCDF assuma um papel de protagonismo na condução da implementação do DFT, estabelecendo o projeto como uma prioridade institucional. Isso envolve a inclusão do DFT no PDP da instituição, com a definição de metas e indicadores específicos para acompanhar o progresso da implementação. Da mesma

forma, é essencial que os gestores atuem como disseminadores da importância do DFT, sensibilizando as equipes e reforçando os benefícios da metodologia para a melhoria da gestão de pessoas na PCDF.

Adicionalmente, recomenda-se que a PCDF estabeleça uma parceria estratégica com o governo federal para adotar o modelo referencial de DFT testado e validado em outros órgãos públicos, especialmente no MJSP. Essa abordagem permite aproveitar as melhores práticas e as lições aprendidas de experiências anteriores, reduzindo os riscos inerentes ao desenvolvimento de uma metodologia própria. Além disso, sugere-se a formalização de uma parceria com a Enap para a qualificação dos servidores envolvidos na implementação do DFT. A Enap possui expertise reconhecida na capacitação de servidores públicos e oferece um portfólio abrangente de cursos relacionados à gestão de pessoas e ao DFT. A cooperação com a escola permitirá a formação de uma equipe técnica qualificada, capaz de conduzir o processo de dimensionamento com excelência.

Antes de expandir a implementação do DFT para toda a PCDF, recomenda-se a realização de um projeto piloto em uma unidade específica da instituição, preferencialmente integrante da unidade de gestão de pessoas do órgão. Sendo uma atividade meio e estando diretamente envolvida na coordenação do projeto, a unidade de gestão de pessoas apresenta-se como a escolha ideal para a validação inicial da metodologia. Essa etapa permite testar o modelo em um ambiente controlado, identificando ajustes necessários e consolidando as lições aprendidas antes da aplicação em larga escala. Por conseguinte, a experiência adquirida pela equipe responsável pelo DFT durante o piloto será fundamental para orientar a expansão do projeto para outras áreas da PCDF, contribuindo para a disseminação das melhores práticas e para o aprimoramento processo.

Ressalta-se que a implementação do DFT na PCDF irá requer a estruturação de um modelo de gestão descentralizado, com a designação de multiplicadores dentro das unidades organizacionais. Esses multiplicadores atuarão como agentes facilitadores da metodologia, sendo responsáveis pela coleta e organização dos dados, bem como pela orientação dos servidores em relação às diretrizes do dimensionamento. Recomenda-se que a seleção dos multiplicadores considere servidores com conhecimentos práticos dos processos internos e habilidades de comunicação, garantindo a disseminação eficaz do modelo. É importante que esses servidores recebam capacitação especializada sobre a metodologia do DFT, tornando-se referências técnicas dentro de suas unidades. Além disso, sugere-se a criação de uma rede de multiplicadores, promovendo a troca de experiências e boas práticas entre as diferentes áreas da PCDF.

Desse modo, a implementação do DFT na PCDF depende de uma revisão detalhada dos processos internos da instituição. Será necessário realizar o mapeamento das atividades desempenhadas pelas unidades organizacionais, identificando as entregas geradas e os recursos necessários para sua execução. Essa etapa é fundamental para a construção de indicadores de desempenho alinhados às necessidades institucionais e para a posterior mensuração da capacidade produtiva dos servidores.

Recomenda-se que a PCDF invista na integração dos sistemas informatizados existentes com novas ferramentas de gestão, capazes de aumentar a precisão dos dados e reduzir a fragmentação das informações. A interoperabilidade entre os sistemas é essencial para garantir a consistência e a confiabilidade dos dados utilizados no dimensionamento. Além disso, a automatização de etapas do processo, como a coleta de informações sobre as entregas realizadas e o esforço alocado pelos servidores, aumentará a eficiência e reduzirá a sobrecarga de trabalho das equipes envolvidas.

De igual modo, a estratégia de comunicação interna pode potencializar a adesão ao DFT e na minimizar as resistências. Assim, é essencial garantir a transparência sobre os objetivos do dimensionamento e os impactos esperados na gestão de pessoas da PCDF. Para isso, recomenda-se o desenvolvimento de um plano de comunicação abrangente, que contemple a realização de campanhas informativas, eventos de sensibilização e a abertura de canais de comunicação para esclarecimento de dúvidas dos servidores.

No mesmo sentido, a capacitação das equipes envolvidas é um fator determinante na implementação do DFT. Assim, sugere-se a adoção de um programa de treinamento estruturado, que inclua a formação da equipe central responsável pela condução do projeto, a capacitação dos multiplicadores e a ambientação de todos os servidores sobre os conceitos e benefícios da metodologia. Conforme mencionado anteriormente, a parceria com a Enap se apresenta como uma estratégia eficaz para a realização de ações de capacitação contínua.

Destaca-se que a implementação do DFT na PCDF não se encerra com a conclusão do dimensionamento inicial. É fundamental estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação contínua dos resultados, visando garantir a efetividade da metodologia ao longo do tempo. Desta forma, recomenda-se a definição de indicadores de desempenho, capazes de mensurar não apenas a adequação do quantitativo de pessoal, mas também a qualidade das informações coletadas e os impactos gerados na gestão de pessoas da instituição. A realização de análises periódicas, com a apresentação dos resultados às instâncias de governança da PCDF, permitirá a identificação de oportunidades de melhoria e a proposição de ajustes dinâmicos no modelo.

Ademais, sugere-se a criação do Comitê Gestor do DFT, composto por representantes das áreas estratégicas da instituição, com o objetivo de acompanhar a evolução da implementação e garantir o alinhamento da metodologia às diretrizes institucionais. Deve-se assegurar representatividade das diferentes carreiras, permitindo uma visão multidisciplinar do dimensionamento. O Comitê deverá ter como atribuições: (1) estabelecer diretrizes metodológicas para adaptação do modelo referencial às especificidades da PCDF; (2) aprovar o cronograma de implementação e monitorar seu cumprimento; (3) analisar relatórios periódicos sobre o andamento do projeto; (4) deliberar sobre ajustes necessários durante a implementação; (5) autorizar a expansão do projeto após a validação da fase piloto; (6) validar os resultados do dimensionamento para subsidiar decisões de alocação de pessoal; e (7) propor indicadores para avaliação de impacto e efetividade do DFT.

Recomenda-se ainda que o Comitê realize reuniões periódicas para acompanhamento sistemático, com possibilidade de convocação extraordinária em situações que exijam deliberações urgentes. Os encaminhamentos e as definições do Comitê devem ser devidamente documentados, garantindo a transparência do processo e a memória institucional das decisões tomadas, essenciais para a continuidade da metodologia mesmo em cenários de mudança de gestão.

Assim, com o objetivo de facilitar a compreensão e a aplicação das recomendações propostas neste estudo, no Quadro 19 apresentamos a síntese estruturada das principais diretrizes, organizadas por categorias estratégicas.

Quadro 19 – Síntese das recomendações propostas à PCDF

Categoria	Recomendações	Benefícios esperados
Compromisso Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer o DFT como prioridade institucional - Incluir o DFT no PDP da instituição - Alta administração assumir papel de protagonismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia de recursos necessários - Legitimação do processo - Facilitação da adesão das equipes
Parcerias Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer parceria com o governo federal - Formalizar cooperação com a Enap - Adotar modelo referencial do MJSP 	<ul style="list-style-type: none"> - Aproveitamento de melhores práticas - Redução de riscos - Qualificação dos servidores
Implementação Gradual	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar projeto piloto na unidade de gestão de pessoas - Expandir gradualmente para outras áreas - Consolidar lições aprendidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Validação em ambiente controlado - Identificação de ajustes necessários - Orientação para expansão
Modelo de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturar gestão descentralizada - Designar multiplicadores nas unidades - Criar rede de multiplicadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitação da coleta de dados - Disseminação eficaz do modelo - Troca de experiências entre áreas
Revisão de Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear atividades e entregas - Integrar sistemas informatizados - Automatizar etapas do processo 	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de indicadores adequados - Consistência e confiabilidade dos dados - Redução da sobrecarga de trabalho

Categoria	Recomendações	Benefícios esperados
Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver plano de comunicação abrangente - Realizar campanhas informativas - Abrir canais para esclarecimento de dúvidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparência sobre objetivos - Minimização de resistências - Potencialização da adesão
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar programa de treinamento estruturado - Capacitar equipe central e multiplicadores - Promover ambientação de todos os servidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação técnica qualificada - Disseminação do conhecimento - Compreensão dos benefícios
Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer indicadores de desempenho - Realizar análises periódicas - Criar comitê gestor do DFT com representatividade das diferentes carreiras - Implementar reuniões periódicas do comitê para acompanhamento sistemático - Documentar encaminhamentos e definições do comitê 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação contínua dos resultados - Identificação de oportunidades de melhoria - Alinhamento às diretrizes institucionais - Visão multidisciplinar do dimensionamento - Transparência do processo e memória institucional

Fonte: Elaboração própria.

Portanto, a implementação exitosa do DFT na PCDF dependerá da combinação de múltiplos fatores, que envolvem o comprometimento institucional da alta administração, a estruturação de um modelo de gestão descentralizado, a revisão dos processos internos, a integração de sistemas informatizados, a comunicação efetiva com as equipes, a capacitação contínua dos servidores e o monitoramento permanente dos resultados alcançados.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo analisou a implementação do DFT no MJSP como referência para propor recomendações para sua adoção na PCDF. A experiência do MJSP demonstrou que o DFT se constitui como uma inovação organizacional estratégica, permitindo uma gestão de pessoas mais eficiente, baseada em critérios objetivos e sustentada pelo uso de tecnologia. A adoção desse modelo na PCDF representa uma oportunidade para aprimorar processos, alinhar a força de trabalho às necessidades institucionais e fortalecer a governança de recursos humanos na segurança pública. No entanto, sua implementação exige planejamento estruturado, compromisso da alta administração, integração tecnológica e um esforço contínuo de capacitação e monitoramento dos resultados.

A análise da estrutura de gestão de pessoas da PCDF evidenciou uma organização em processo de modernização, alinhada às melhores práticas adotadas no âmbito federal. O Departamento de Gestão de Pessoas, composto por quatro divisões, tem avançado na transição de um modelo tradicional, focado em atividades administrativas, para uma abordagem estratégica, integrada ao planejamento institucional. Destaca-se a Divisão de Planejamento, Desenvolvimento e Estatística como unidade responsável pela implementação do DFT. A necessidade do DFT surgiu das dificuldades em estabelecer critérios técnicos e objetivos para o quadro de lotação policial, agravadas pela inadequação de modelos genéricos às especificidades da instituição policial. Esse contexto é fortalecido tanto pelo apoio da alta administração quanto pelas pressões externas de órgãos de controle, favorecendo a adoção de inovações na gestão de pessoal.

O modelo de DFT implementado no MJSP caracteriza-se por sua base científica e suporte tecnológico, fundamentado no Sisdip integrado aos sistemas governamentais. Assim, sua metodologia estrutura-se em duas etapas principais: a fase qualitativa, focada na descrição detalhada das áreas de atuação e mapeamento das atividades; e a fase quantitativa, voltada à coleta sistemática de dados sobre entregas e tempo de execução. O processo completo envolve a identificação do esforço dos servidores, o cálculo da capacidade produtiva, a determinação da necessidade de pessoal e a consolidação dos resultados em relatórios gerenciais. O dimensionamento no MJSP é flexível quanto ao período, permitindo recortes temporais de três meses a um ano, adaptados às necessidades específicas de cada unidade organizacional, e prevê monitoramento contínuo para ajustes dinâmicos na alocação de recursos humanos.

Desta forma, a implementação do DFT no MJSP representou uma inovação organizacional, com fatores facilitadores e dificultadores interagindo dinamicamente ao longo

do processo. Entre os principais facilitadores destacaram-se: o apoio consistente da alta administração; parcerias estratégicas com o MGI e a UnB; capacitação dos servidores; implementação gradual começando por unidades piloto; integração do Sisdip com outras bases de dados; e a vinculação do DFT a processos valorizados como o teletrabalho. Os principais dificultadores incluíram a resistência organizacional inicial, escassez de servidores especializados, desafios tecnológicos em casos específicos e receios quanto às implicações do dimensionamento. A experiência do MJSP evidenciou a importância de estratégias adaptativas para transformar obstáculos em oportunidades, como a formação de multiplicadores, designação de pontos focais nas unidades e uma comunicação eficaz sobre os benefícios tangíveis do processo.

A partir da análise comparativa entre as instituições, foram desenvolvidas recomendações estratégicas para a implementação do DFT na PCDF, contemplando: o fortalecimento do compromisso institucional da alta administração; a estruturação de um modelo de gestão descentralizado com multiplicadores nas unidades; a revisão detalhada dos processos internos; a integração de sistemas informatizados; a implantação de uma estratégia de comunicação transparente; o desenvolvimento de um programa de capacitação contínua; e o estabelecimento de mecanismos robustos de monitoramento e avaliação. Recomenda-se ainda a realização de um projeto piloto na unidade de gestão de pessoas antes da expansão para outras áreas, permitindo ajustes metodológicos e a consolidação de aprendizados. As parcerias estratégicas com o MGI e a Enap mostram-se fundamentais para a adoção de um modelo referencial validado e para a qualificação adequada dos servidores envolvidos.

Esta pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas, como o foco predominante nas percepções dos gestores, sem contemplar a visão dos servidores operacionais impactados pelo DFT. O recorte temporal no MJSP restringiu-se ao período atual de implementação, não permitindo uma análise longitudinal dos resultados, dificultando a análise de seus impactos no médio e longo prazo. Também não houve uma comparação sistemática com outras instituições que adotaram modelos semelhantes, limitando a generalização dos achados. Diante dessas limitações, recomenda-se que as pesquisas futuras poderiam expandir a análise para incluir a percepção dos servidores operacionais, desenvolver estudos longitudinais que acompanhem a implementação ao longo dos anos, permitindo ajustes e análises contínuas, bem como pesquisas comparativas entre diferentes órgãos da administração pública que adotaram o DFT, identificando desafios comuns e melhores práticas para o aperfeiçoamento da metodologia e sua adaptação a diferentes contextos organizacionais.

Em conclusão, o estudo sobre a implementação do DFT no MJSP oferece insights valiosos para a PCDF, demonstrando que este processo transcende uma mera ferramenta de gestão, configurando-se como uma inovação organizacional estratégica. A experiência do MJSP evidencia que a implementação bem-sucedida depende de um equilíbrio entre rigor metodológico e adaptabilidade organizacional, combinando fundamentação científica com sensibilidade às especificidades institucionais. Para a PCDF, a adoção do DFT representa não apenas uma oportunidade de modernização da gestão de pessoas no órgão, mas também a consolidação da inovação orientada por dados, otimizando a alocação de recursos e fortalecendo sua capacidade operacional. A transformação proposta exigirá compromisso institucional, capacitação contínua e monitoramento sistemático, mas oferece o potencial de aprimorar os serviços prestados à sociedade, estabelecendo um modelo de gestão mais transparente, eficiente e sustentável.

REFERÊNCIAS

- ALBURY, D. Fostering Innovation in Public Services. **Public Money & Management**, v. 25, n. 1, p. 51-56, 2005.
- ALMEIDA, Susan Mary Vieira *et al.* Gestão estratégica de pessoas por competências: análise do processo admissional de servidores técnico-administrativos na UFBA. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*, 18., 2018, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: Inpeau, 2018.
- AMARAL, H. K. DO. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.
- AVLONITIS, G. J.; PAPASTATHOPOULOU, P. G.; GOUNARIS, S. P. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 5, p. 324-342, set. 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.
- BLOCH, C. **Measuring public innovation in the Nordic countries**: Copenhagen Manual. Copenhagen: Mepin, 2011.
- BONFIM, D.; GAIDZINSKI, R. R.; SANTOS, F. M.; GONÇALES, C. DE S.; FUGULIN, F. M. T. Identificação das intervenções de enfermagem na Atenção Primária à Saúde: parâmetro para o dimensionamento de trabalhadores. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 46, n. 6, p. 1462-1470, dez. 2012.
- BRANDAU, R.; MONTEIRO, R.; BRAILE, D. M. Importância do uso correto dos descritores nos artigos científicos. **Brazilian Journal of Cardiovascular Surgery**, v. 20, n. 1, p. VII-IX, jan. 2005.
- BRANDL, J.; POHLER, D. The human resource department's role and conditions that affect its development: explanations from Austrian CEOs. **Human Resource Management**, v. 49, n. 6, p. 1025-1046, nov./dez. 2010.
- BRANDL, J.; POHLER, D. **The role of the human resource department and conditions that affect its development**: explanations from Austrian CEOs. Vienna: Vienna University of Economics and Business, 2022.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 20-21, jan./mar. 1998.
- BUGGE, M. M.; MORTENSEN, P. S.; BLOCH, C. **Report of the Nordic Pilot studies**: Analyses of methodology and results. Copenhagen: MEPIN, 2011.

CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público. **Cadernos Enap**, Brasília, v. 37, Apresentação, p. 6-11, 2014.

CARVALHO, D. dos S.; NASCIMENTO, E. P. L.; CARMONA, S. A. M. L. D.; BARTHMANN, V. M. C.; LOPES, M. H. P.; MORAES, J. C. de. Planejamento e dimensionamento da força de trabalho em saúde no Brasil: avanços e desafios. **Saúde em Debate**, v. 46, n. 135, p. 1215–1237, out. 2022.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829-874, set. 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, C. W. M. *et al.* The use of Nursing Interventions Classification (NIC) in identifying the workload of nursing: an integrative review. **International Journal of Nursing Knowledge**, Malden, MA, v. 25, n. 3, p. 154-160, out. 2014.

CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y.; GUARNIERI, P.; FRANCO, V. R. O que é planejamento da força de trabalho? In: SERRANO, A. L. M. *et al.* (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2018. cap. 2, p. 31-54.

DAL BEN, L. W.; GAIDZINSKI, R. R. Proposta de modelo para dimensionamento do pessoal de enfermagem em assistência domiciliária. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 97-103, 2007.

DE VRIES, H. A.; BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G. **Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda**. Rotterdam: LIPSE, 2014.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

DIMITRIOU, V. A.; TSANTAS, N. Evolution of a time dependent Markov model for training and recruitment decisions in manpower planning. **Linear Algebra and its Applications**, v. 433, n. 11, p. 1950-1972, 2010.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services. **Structural Change and Economic Dynamics**, n. 27, p. 98-117, 2013.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, A. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública. [S.l]: [S.n.], 2009.

FAIRBAIRN, D. Experiences in manpower planning for geomatics. ISPRS-International Archives of the Photogrammetry, **Remote Sensing and Spatial Information Sciences**, v. 1, p. 25-29, 2014.

FERRAREZI, E.; AMORIM, S.; TOMACHESKI, J. A sustentabilidade de iniciativas premiadas no Concurso Inovação: indícios de mudança da gestão no governo federal? **Cadernos Enap**, Brasília, n. 34, p. 11-51, 2010.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza *et al.* Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p. 9-21.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. de. **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

FOGAÇA, N.; COELHO JÚNIOR, F. A. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos Ebape.br**, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Brasília: Liber Livro, 2012.

FRANCO, V. R.; IWAMA, G. Y.; SERRANO, A. L. M. (2018). O que é dimensionamento da força de trabalho? In: SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y. O.; GUARNIERI, P. O. (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2018. p. 55-75.

FREITAS, H. S.; SERRANO, A. L. M.; FERREIRA, L. O. G. 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.

FREITAS, H. S.; SERRANO, A. L. M.; FERREIRA, L. O. G. 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.

GAIDZINSKI, R. R. **Dimensionamento de pessoal de enfermagem em instituições hospitalares**. 1998. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

GALLOUJ, F. Innovation in the service economy: the new wealth of nations. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar Publishers, 2002.

GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, n. 19, p. 149-172, 2009.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, v. 26, n. 4-5, p. 537-556, 1997.

GALLOUJ, F.; ZANFELI, A. Innovation in public services: filling a gap in the literature. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 89-97, 2013.

GARAVAN, T. N.; COSTINE, P.; HERATY, N. The emergence of strategic human resource development. **Journal of European Industrial Training**, v. 19, n. 10, p. 4-10, 1995.

GOMES, J. F. Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 1, p. 104-121, 2016.

GONÇALVES, A. L. Uso de resumos e palavras-chave em Ciências Sociais: uma avaliação. **Encontros Bibli**, Florianópolis, n. 26, 2008.

GONÇALVES, L. Processo de trabalho da enfermagem: bases qualitativas para o dimensionamento da força de trabalho em unidades de internação. Florianópolis: UFSC, 2007.

GRIFFITHS, G. S.; PRESRAW, P. M. Manpower planning in periodontology – How many specialists do we need? **British Dental Journal**, v. 217, n. 8, p. 399-402, out. 2014.

GUERRY, M. A. Hidden heterogeneity in manpower systems: a Markov-switching model approach. **European Journal of Operational Research**, v. 210, n. 1, p. 106-113, 2011.

HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I.; ROSTE, R. **On the differences between public and private sector innovation**. Oslo: Nifu Step, 2005.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

HUGHES, A.; MOORE, K.; KATARIA, N. **Innovation in Public Sector Organizations: a pilot survey for measuring innovation across the public sector**. London: Nesta, 2011.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 21, n. 69, p. 84-100, 2016.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **On innovation in the public sector**. Oslo: Nifu Step, 2005. (Publin Report, n. D20).

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LACOMBE, B. M.; TONELLI, M. J. 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, p. 157-174, 2001.

LADIER, A. L.; ALPAN, G.; PENZ, B. Joint employee weekly timetabling and daily rostering: A decision-support tool for a logistics platform. **European Journal of Operational Research**, v. 234, n. 1, p. 278-91, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEGGE, Karen. **Human resource management: rhetorics and realities**. 2. ed. Basingstoke: Macmillan Education UK, 2005. (Management, Work and Organisations, v. 13).

LEMO, M. de. **Gestão de pessoas na administração pública: recursos humanos na administração pública**. São Paulo: Crasp, 2010.

LI, Y.; CHEN, J.; CAI, X. An integrated staff-sizing approach considering feasibility of scheduling decision. **Annals of Operations Research**, v. 155, n. 1, p. 361-390, jul. 2007.

MACHADO, C. R.; POZ, M. R. D. Sistematização do conhecimento sobre as metodologias empregadas para o dimensionamento da força de trabalho em saúde. **Revista Saúde Debate**, Rio Janeiro, v. 39, n. 104, p. 239-254, 2015.

MAGALHÃES, A. M. M; RIBOLDI, C. O.; DALL'AGNOL, C. M. Planejamento de recursos humanos de enfermagem: desafio para as lideranças. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 62, n. 4, p. 608-612, 2009.

MARINHO, B. L.; VASCONCELLOS, E. P. G. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 61-76, 2007.

MARQUES, B. das N. *et al.* Gestão da Inovação na administração pública federal: reflexões sobre os caminhos, as barreiras e as perspectivas. **Cadernos de Prospecção**, Salvador, v. 13, n. 4, p. 1.069-1.087, setembro, 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan. 2008.

MILIONI, B. **Dicionário de termos e expressões da gestão de recursos humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH, 2002.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, jan./fev. 1994.

MOREIRA, S. T. B.; TONELLI, D. F.; MESQUITA, I.; SILVA, S. R.; VASQUES, M. O. S. Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública. **Revista Serviço Público**, Brasília, v. 67, p. 59-84, 2016.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. Londres: Strategy unit, Cabinet Office, 2003.

NICOLA, A. L.; ANSEMI, M. L. Dimensionamento de pessoal de enfermagem em um hospital universitário. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 58, n. 2, p. 186-190, 2005.

NOGUEIRA FILHO, J. A. **Processo de inovação**: implementação de dimensionamento da força de trabalho em organização governamental. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

NOGUEIRA FILHO, J. de A.; SOUSA, J. C.; MIRANDA, L. de O. **Inovação organizacional**: dimensionamento da força de trabalho sob a ótica de processo de inovação. In: SOUZA JÚNIOR, C. V. N. de; ABREU, L. M. de; MIRANDA, L. de O.; MATOS, J. de C. (org.). **Gestão pública contemporânea**: desafios e práticas inovadoras. Brasília: Universidade de Brasília, 2023. p. 225-249.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

OLIVEIRA, L. G. DE; SANTANA, R. L. F. de; GOMES, V. C. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília: Enap, 2014. (Cadernos Enap, n. 38).

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

PAIXÃO, T. C. R. da; CAMPANHARO, C. R. V.; LOPES, M. C. B. T.; OKUNO, M. F. P.; BATISTA, R. E. A. Dimensionamento de enfermagem em sala de emergência de um hospital-escola. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 481-487, 2015.

PANTOJA, M. J. **Gestão por competências**: apostila. Brasília: ENAP, 2015.

PEDRON, H. A.; TORRES, C. V. Valores humanos e justiça organizacional no contexto das lotações e remoções de delegados de Polícia Civil do Distrito Federal. **Revista Ciência & Polícia**, Brasília, v. 10, n. 2, p. 213-221, 2024.

PIZZANI, L.; SILVA, R. C. da; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 10, p. 53-66, dez. 2012.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público, Brasília**, v. 53, n. 3, p. 7-30, jul./set. 2002.

RAHN, M. M.; WEBER, L. Gestão de pessoas: experiências no setor público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 110-126, set./dez. 2019.

REIS, C. Z. T.; de FREITAS, Á. M. R.; MARTINS, S.; de OLIVEIRA, A. R. Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 8, n. 2, p. 28-49, 2015.

ROCHA, A. da S.; SOARES, T. C. M.; SILVA, F. J. S.; SOUZA, M. D.; BEZERRA, S. T.; GOMES, J. G. N. Dimensionamento da força de trabalho da secretaria de estado da saúde pública do Rio Grande do Norte. **Revista Estudo & Debate**, v. 27, n. 3, 2020.

ROCHA, T. A. da; DIAS, G. C. F.; RAMOS, C. C.; COSTA, T. D. Dimensionamento da força de trabalho no serviço público: como incorporar competências? **Revista de Administração Faces**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 110-133, jan./mar. 2023.

SANTOS, A. F. dos. Administração pública brasileira: o modelo gerencial e as ferramentas de melhoria na gestão pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 4, n. 8, p. 69-85, 2018.

SANTOS, A. M. B. **Produtividade de mão-de-obra e do capital investido na Petrobrás: sua relação com o dimensionamento da força de trabalho**. 1998. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1998.

SANTOS, A. P. Os desafios do planejamento de pessoal em nível governamental e o porquê de o DFT não ser a solução mágica. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 9, n. 2, p. 169-175, 2020.

SANTOS, N. de M. Inovação no setor público: estado da arte e proposição de uma agenda de pesquisa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 41, 1 a 4 out. 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Anpad, 2017.

SCHERER, F. O. **Gestão da inovação no setor público**: a metodologia do octógono da inovação no setor público. Porto Alegre: Innoscience Consultoria em Gestão da Inovação, 2014.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar. 2009.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro, Best Seller, 2006.

SERRANO, A. L. M.; CUNHA, R. D.; FRANCO, V. R.; RODRIGUES, M. A.; SOUZA, E. J. B. Dimensionamento da força de trabalho aplicado a uma organização do poder executivo federal. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 20., 8 a 10 nov. 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2017.

SERRANO, A. L. M.; CUNHA, R. D.; FRANCO, V. R.; IWAMA, G. Y.; GUARNIERI, P. **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: Enap, 2018.

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R. Metodologia e modelo para dimensionamento. In: SERRANO, A. L. M. *et al.* (org.). **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: Enap, 2018. p. 77-89.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F. M.; ABILA, N. **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta de gestão da força de trabalho. Brasília: Enap, 2019.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; CAVALCANTE, P. P. M. M.; FERREIRA, L. O. G.; GOMES, M. S. M. (org.). **Gestão de processos**: um estudo aplicado ao dimensionamento da força de trabalho. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2025.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; MENESES, P. P. M. **Dimensionamento na administração pública federal**: possibilidades de aplicação e potencial de alcance. Brasília: Universidade de Brasília, 2021.

SILVA, A. C. M. de A. **Gestão de pessoas no setor público**: uma experiência do Poder Judiciário. Curitiba: Alteridade Editora, 2020.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SOHONI, M. G.; JOHNSON, E. L.; BAILEY, T. G. Long-range reserve crew Manpower planning. **Management Science**, Catonsville, v. 50, n. 6, p. 724-739, 2004.

SOUSA, J. C. **Processo de inovação na gestão de sistemas de educação a distância**: estudo de casos na Universidade de Brasília e Universidade Aberta de Portugal. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

SOUSA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. E. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 3, p. 13-136, jul./set. 2013.

SOUZA JÚNIOR, C. V. N. de; ABREU, L. M. de; MIRANDA, L. O.; MATOS, J. de C. (org.). **Gestão pública contemporânea: desafios e práticas inovadoras**. Brasília: Universidade de Brasília, 2023.

SOUZA JÚNIOR, C. V. N. de; CABELO, A. F.; FERREIRA, G. V.; NEDER, R. F.; LIMA, F. M. C. de. O PPGP na inovação da gestão pública: um balanço dos primeiros dez anos. *In*: SOUZA JÚNIOR, C. V. N. de; ABREU, L. M. de; MIRANDA, L. O.; MATOS, J. C. (org.). **Gestão pública contemporânea: desafios e práticas inovadoras**. Brasília: Universidade de Brasília, 2023. p. 11-22.

SOUZA, N. A. de; CASTRO, A.; DORO, A. P. G.; REIS, C. E. Dimensionamento da força de trabalho em organizações: reconhecimento de experiências contemporâneas. **Revista Valore**, n. 7, p. 136-149, 2022.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Tradução de Elizimari Rodrig Becker. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. West Sussex: John Wiley & Sons, 1997.

TRUSS, C. Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. **Public Administration**, v. 84, n. 4, p. 1071-1088, 2008.

VALLADARES, P. S. D. de A.; VASCONCELLOS, M. A. de; DI SERIO, L. C. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 598-626, 2014.

VENTIN, C. D.; PEREIRA, D. A. O.; MORAES, I. S. D. Dimensionamento de força de trabalho: a experiência inovadora do Ministério da Saúde. *In*: CAVALCANTE, P. Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia. Brasília: Ipea, 2019. p. 195-211.

VIANNA, C. M. M.; PIERANTONI, T. C. F.; MAGNAGO, M. P. S. R.; MORICI, M. C. Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: uma revisão integrativa da literatura. **Revista de Saúde Coletiva**, v. 23, n. 3, p. 925-950, 2013.

VIEIRA, L. V. **Inovação no setor público: indutores, capacidades, tipos e resultados de inovação**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

VITURI, D. W.; LIMA, S. M.; KUWABARA, C. C. T.; GIL, R. B.; ÉVORA, Y. D. M. Dimensionamento de enfermagem hospitalar: modelo Opas/OMS. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 20, n. 3, p. 547-556, set. 2011.

WAHRLICH, B. A reforma administrativa no Brasil: experiência anterior, situação atual e perspectivas – uma apreciação geral. **Revista De Administração Pública**, v. 18, n. 1, p. 49-59, 1984.

APÊNDICE A – Análise documental

Relação dos documentos utilizados

Identificação	Nome do documento	Órgão de origem	Finalidade e/ou principais informações
DOC. 01	Plano Estratégico 2006-2009	PCDF	Definiu a missão, visão e valores institucionais, estabelecendo diretrizes estratégicas para a gestão da corporação.
DOC. 02	Programa Avançar – 1º Ciclo (2014-2020)	PCDF	Incorporou metodologias modernas de gestão estratégica, com apoio da Fundação Dom Cabral, estruturando indicadores de desempenho e um mapa estratégico.
DOC. 03	Programa Avançar – 2º Ciclo (2019-2023)	PCDF	Consolidou o modelo de gestão por resultados, aprimorando o monitoramento das metas institucionais e alinhando-se a diretrizes nacionais e distritais de segurança pública.
DOC. 04	Programa Avançar – 3º Ciclo (2024-2027)	PCDF	Atualiza as estratégias institucionais, alinhando-se ao Plano Nacional de Segurança Pública e ao Plano Distrital de Segurança Pública. Prevê a implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT).
DOC. 05	Portaria n.º 04 de 30 de outubro de 2023	PCDF	Estabelece critérios para alocação de efetivo nas Delegacias Circunscricionais da PCDF, com base em fatores como população, incidência de crimes e localização.
DOC. 06	Portaria n.º 280 de 21 de outubro de 2024	PCDF	Regulamenta a gestão de lotação de servidores, definindo regras para lotação inicial, provisória e definitiva, remoções e recrutamento, além de estabelecer o Quadro de Lotação de Pessoal.
DOC. 07	Regimento Interno da PCDF - Resolução n.º 01/2023	PCDF	Estrutura a organização interna da PCDF, regulamentando a atuação de unidades como o Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), responsável pela implementação do DFT.
DOC. 08	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP 2024/2025	PCDF	Documento estratégico voltado à capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores, alinhado às diretrizes institucionais.
DOC. 09	Portaria SE/MJSP n.º 1.575/2022	MJSP	Regulamenta as diretrizes e ações para a gestão de pessoas no MJSP, incluindo parâmetros para o dimensionamento da força de trabalho.

Identificação	Nome do documento	Órgão de origem	Finalidade e/ou principais informações
DOC. 10	Plano Estratégico 2024-2027 do MJSP (Portaria MJSP n.º 714/2024)	MJSP	Documento de planejamento estratégico que orienta as ações da pasta, incluindo metas relacionadas à gestão de pessoas e inovação.
DOC. 11	Resolução CGE/MJSP n.º 27/2024	MJSP	Regulamenta procedimentos internos relacionados à gestão estratégica de pessoas, prevendo diretrizes para o Dimensionamento da Força de Trabalho.
DOC. 12	Acórdão n.º 3023/2013	TCU	Aponta as deficiências na gestão de pessoas na administração pública, destacando a falta de planejamento estratégico para a força de trabalho.
DOC. 13	Acórdão n.º 358/2017	TCU	Avalia os avanços e desafios na gestão de pessoas, destacando a importância de planejamento estratégico e mensuração de resultados.
DOC. 14	Relatório Individual da Autoavaliação do MJSP (2023)	TCU	Analisa o desempenho do Ministério da Justiça e Segurança Pública no que se refere à gestão de pessoas e planejamento estratégico.
DOC. 15	Relatório Final de Auditoria do TCDF - Processo n.º 11461/2013 (Decisão n.º 4295/2014)	TCDF	Analisa a gestão de pessoal na PCDF, apontando problemas na distribuição de servidores.
DOC. 16	Ofício Circular SEI n.º 1122/2023/MGI	MGI	Orientação técnica aos órgãos públicos sobre o DFT como critério para fundamentar as solicitações de concursos públicos e a alocação de novas vagas.

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE B – Carta de apresentação à organização receptora das proposições

Brasília/DF, 22 de abril de 2024.

Ao Senhor

Delegado-Geral da Polícia Civil do Distrito Federal

Senhor Delegado-Geral,

Por meio desta, apresentamos o acadêmico Renato Ribeiro Martins, CPF 023.394.001-47, Matrícula 231118950, do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (PPGP/UnB), devidamente matriculado nessa Instituição de ensino, que está realizando o estudo pré-intitulado “Inovação na Gestão de Recursos Humanos: Implementação do Dimensionamento da Força do Trabalho na Polícia Civil do Distrito Federal”.

O acadêmico também é Delegado da Polícia Civil do Distrito Federal, Matrícula n.º 240.850-3, atualmente exercendo a função de Delegado Chefe-Adjunto da 33ª Delegacia de Polícia.

O foco da pesquisa é explorar os desafios e oportunidades que emergem da implementação de um modelo de dimensionamento eficaz da força de trabalho dentro da Polícia Civil do Distrito Federal. Este estudo visa não apenas aprofundar o entendimento teórico e aplicado sobre o tema, mas também contribuir significativamente para a melhoria das práticas de gestão de recursos humanos na corporação.

Para tanto, solicitamos a autorização para que o servidor e mestrando possa proceder com a coleta de dados essenciais à sua pesquisa. Esta coleta incluirá a realização de entrevistas semiestruturadas, com gravação de voz, além do acesso a documentos e informações de banco de dados relevantes ao estudo em questão.

Ressaltamos o compromisso ético desta pesquisa, garantindo a completa confidencialidade e preservação da identidade de todos os participantes. Além disso, uma das principais metas do estudo é assegurar que os resultados obtidos sejam revertidos em benefícios práticos para a Polícia Civil do Distrito Federal, promovendo assim um avanço significativo na gestão de seus recursos humanos.

Ademais, solicitamos também permissão para a futura divulgação dos resultados e conclusões alcançadas, sempre mantendo o mais estrito sigilo e observância dos princípios éticos.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento desta profissional. Para quaisquer esclarecimentos adicionais, procure a coordenação do Mestrado Profissional - vinculado ao Programa de Pós- Graduação em Gestão Pública - PPGP - pelo telefone (61) 3107-8094 ou pelo e-mail: secposfup@unb.br.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Professor orientador
E-mail: jonilto@hotmail.com/ jonilto@unb.br

APÊNDICE C – Termo de consentimento PCDF

Termo de consentimento livre e esclarecido institucional

Brasília/DF, 22 de abril de 2024.

Senhor Delegado-Geral,

Esta investigação científica será conduzida pelo pesquisador Renato Ribeiro Martins, servidor do quadro efetivo da Polícia Civil do Distrito Federal e aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (PPGP/UnB), como requisito para obtenção do título de mestre em Gestão Pública, com a orientação e supervisão do Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa.

O estudo pré-intitulado “Inovação na Gestão de Recursos Humanos: Implementação do Dimensionamento da Força do Trabalho na Polícia Civil do Distrito Federal” será norteada pela ética na pesquisa científica por meio da abordagem qualitativa, utilizando-se de técnicas como a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada, dentre outras que se fizerem necessárias. Sendo que sua participação consiste em autorizar a realização da pesquisa na instituição.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para fevereiro 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 à instituição como forma de agregar à temática de gestão de pessoas desse órgão.

Expressamos nossa sincera gratidão pela sua autorização, ao passo que enfatizamos a relevância desta pesquisa e o valor inestimável de sua contribuição para o aprofundamento e enriquecimento do conhecimento na temática abordada.

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Professor Orientador
N.º Mat. UnB 1060414

Renato Ribeiro Martins
Aluno Pesquisador
N.º Mat. UnB 231118950

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

Assinatura e carimbo

APÊNDICE D – Carta de apresentação à organização pesquisada

Brasília/DF, 13 de agosto de 2024.

Ao Senhor

Secretário Executivo do Ministério da Justiça e Segurança Pública

Senhor Secretário Executivo,

Por meio desta, apresentamos o acadêmico Renato Ribeiro Martins, CPF 023.394.001-47, Matrícula 231118950, do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (PPGP/UnB), devidamente matriculado nessa Instituição de ensino, que está realizando o estudo pré-intitulado “DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA: estudo de caso com proposições à Polícia Civil do Distrito Federal”.

O acadêmico também é Delegado da Polícia Civil do Distrito Federal, Matrícula n.º 240.850-3, atualmente exercendo a função de Delegado Chefe-Adjunto da 33ª Delegacia de Polícia em Santa Maria/DF.

O objetivo do estudo é compreender o processo de implementação do dimensionamento da força de trabalho praticado no Ministério da Justiça e Segurança Pública sob a ótica do processo de inovação e sugerir proposição para a implementação do dimensionamento da força de trabalho na Polícia Civil do Distrito Federal.

Na oportunidade, solicitamos a autorização para que o servidor e mestrando possa proceder com a coleta de dados essenciais à sua pesquisa. Esta coleta incluirá a realização de entrevistas semiestruturadas, com gravação de voz, além do acesso a documentos e informações de banco de dados relevantes ao estudo em questão.

Queremos informar que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade das pessoas participantes.

Uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento do pesquisador em possibilitar, aos órgãos públicos participantes, um retorno dos resultados da pesquisa. Solicitamos ainda a permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa, preservando sigilo e ética.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento desta profissional. Em caso de dúvida, procurar a coordenação do Mestrado Profissional, área de concentração Estado, Território e Políticas Públicas – vinculado ao Programa de Pós- Graduação em Gestão Pública - PPGP - pelo telefone (61) 3107-8094 ou pelo e-mail: secposfup@unb.br.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Professor orientador
E-mail: jonilto@hotmail.com/ jonilto@unb.br

APÊNDICE E – Termo de consentimento MJSP

Termo de consentimento livre e esclarecido institucional

Brasília/DF, 13 de agosto de 2024.

Senhor Secretário-Executivo,

Esta pesquisa será realizada pelo pesquisador Renato Ribeiro Martins, servidor do quadro efetivo da Polícia Civil do Distrito Federal e aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (PPGP/UnB), como requisito para obtenção do título de mestre em Gestão Pública, com a orientação e supervisão do Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa.

O estudo pré-intitulado “DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA: ESTUDO DE CASO COM PROPOSIÇÕES À POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL” será norteada pela ética na pesquisa científica por meio da abordagem qualitativa, utilizando-se de técnicas como a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada, dentre outras que se fizerem necessárias. Sendo que sua participação consiste em autorizar a realização da pesquisa na instituição.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para fevereiro 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 à instituição como forma de agregar à temática de gestão de pessoas desse órgão.

Expressamos nossa sincera gratidão pela sua autorização, ao passo que enfatizamos a relevância desta pesquisa e o valor inestimável de sua contribuição para o aprofundamento e enriquecimento do conhecimento na temática abordada.

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Professor Orientador
N.º Mat. UnB 1060414

Renato Ribeiro Martins
Aluno Pesquisador
N.º Mat. UnB 231118950

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento Institucional, eu,

_____, ocupante do cargo de _____, autorizo a aplicação desta pesquisa nesta instituição.

Assinatura e carimbo

APÊNDICE F – Roteiro da entrevista semiestruturada na PCDF

Apresentação

Meu nome é Renato Ribeiro Martins, sou aluno do Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília. Estou conduzindo uma investigação sobre a implementação do dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) com proposições à Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), sob a orientação do Professor Jonilto Costa Sousa.

Informo que esta pesquisa segue rigorosamente os preceitos éticos, garantindo que sua participação será absolutamente sigilosa. Nenhum dado pessoal, como seu nome ou qualquer outra informação que possa identificá-lo, será incluído na dissertação ou em publicações futuras. Sua participação não acarretará em quaisquer danos ou custos para você.

Para registro exclusivo das informações, solicito sua autorização para gravar a entrevista, assegurando o sigilo das respostas. Da mesma forma, informo que todo conteúdo gravado será destruído posteriormente. Em caso de dúvidas, estou à disposição pelos telefones e e-mail fornecidos.

Agradeço antecipadamente pela sua participação e reforço a importância desta pesquisa para o avanço do conhecimento sobre o tema.

Roteiro entrevista

1. Como você descreve a gestão de recursos humanos na PCDF?

Objetivo – Contextualizar a gestão de pessoas na PCDF.

Tópicos-guia:

- Descrição da estrutura organizacional da gestão de pessoas na PCDF.
- Descrição das atribuições para gestão de pessoas na PCDF.
- Legislação, regimentos e documentos internos sobre o tema.

2. No Programa Avançar 3º Ciclo (2024-2027) foi definido Objetivo 6 - Desenvolver equipe de alta performance, que possui o direcionador estratégico O6.E5 - Gestão do Quadro de Lotação Policial, que prevê “Realizar o correto dimensionamento da força de trabalho, aprimorar o processo de recrutamento e remoção dos servidores,

garantindo melhor alocação dos mesmos”, porque decidiu-se implementar o DFT na PCDF?

Objetivo – Entender os motivos e objetivos por trás da decisão de implementar o dimensionamento da força de trabalho.

Tópicos-guia:

- Os principais fatores que levaram à decisão de implementar o DFT.
- Alinhamento da decisão de implementar o DFT com as metas e objetivos estratégicos da PCDF.

3. Como a PCDF visa implementar o DFT?

Objetivo – Explorar a estratégia e os métodos para a implementação do DFT na PCDF.

Tópicos-guia:

- Fatores internos (culturais, estruturais, operacionais) da PCDF que podem facilitar ou dificultar a implementação do dimensionamento da força de trabalho.
- Fatores externos que podem afetar a implementação do dimensionamento da força de trabalho na PCDF.
- Percepção da PCDF com o planejamento do DFT a partir desses fatos internos e externos.

4. Deseja acrescentar mais alguma informação?

Objetivo – Permitir ao entrevistado apresentar outras informações relevantes ao tema do estudo.

APÊNDICE G – Roteiro da entrevista semiestruturada no MJSP

Apresentação

Meu nome é Renato Ribeiro Martins, sou aluno do Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília. Estou conduzindo uma investigação sobre a implementação do dimensionamento da força de trabalho no Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) com proposições à Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), sob a orientação do Professor Jonilto Costa Sousa.

Informo que esta pesquisa segue rigorosamente os preceitos éticos, garantindo que sua participação será absolutamente sigilosa. Nenhum dado pessoal, como seu nome ou qualquer outra informação que possa identificá-lo, será incluído na dissertação ou em publicações futuras. Sua participação não acarretará em quaisquer danos ou custos para você.

Para registro exclusivo das informações, solicito sua autorização para gravar a entrevista, assegurando o sigilo das respostas. Em caso de dúvidas, estou à disposição pelos telefones e e-mail fornecidos.

Agradeço antecipadamente pela sua participação e reforço a importância desta pesquisa para o avanço do conhecimento sobre o tema.

Roteiro entrevista

2. Conte/Fale como foi a sua participação na equipe de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) no âmbito do MJSP?

Objetivo – Entender o papel e a responsabilidade do entrevistado.

Tópicos-guia:

- Composição da equipe técnica.
- Principais atribuições do entrevistado no desenvolvimento do DFT.
- Atribuições dos demais membros (fixos e *ad hoc*).
- Interface com os demais envolvidos no DFT (unidades demandantes, alta administração, parceiros).
- Objetivos buscados pelo entrevistado ao participar do desenvolvimento do DFT.

3. Como foi concebido e desenvolvido o DFT no MJSP?

Objetivo – Caracterizar o DFT sob a ótica do processo de inovação.

Tópicos-guia:

- Processo de busca e desenvolvimento do DFT (pesquisa, melhores práticas,

estudos aplicados).

- Nível de alinhamento do DFT com a demanda estratégica da organização.
- Unidades internas e externas envolvidas no desenvolvimento da metodologia.
- Conhecimentos necessários e adquiridos ao longo do processo.
- Estratégias de avaliação e monitoramento aplicadas (laboratório, indicadores, pesquisa, grupo focal).
- Adequação da metodologia às expectativas da organização e *gaps* de aprimoramento identificados.

4. Como ocorreu a implementação (aplicação) do método DFT no âmbito do MJSP?

Objetivo – Descrever o processo de implementação do método DFT.

Tópicos-guia:

- Informações prévias necessárias (mapeamento de processos, estrutura organizacional, identificação dos postos de trabalho).
- Diagnósticos ou relatórios desenvolvidos durante a aplicação do método.
- Unidades internas e externas participantes da implementação.
- Estratégias de comunicação e sensibilização utilizadas
- Resultados alcançados e alinhamento com os objetivos estratégicos.
- Gaps de aprimoramento existentes e estratégias para abordá-los (sustentabilidade e aprendizagem).
- Fase de ajustes do ciclo de aplicação do DFT (revisão de objetivos, resultados, premissas, fatores de risco).

5. O que você identificou como fator que dificultou o desenvolvimento (aplicação) do método DFT.

Objetivo – Identificar quais são os fatores dificultadores no desenvolvimento do DFT.

6. O que você identificou como fator que facilitou o desenvolvimento (aplicação) do método DFT.

Objetivo – Identificar quais são os fatores facilitadores ao longo do desenvolvimento do método DFT

7. Deseja acrescentar mais alguma informação?

Objetivo – Permitir ao entrevistado apresentar outras informações relevantes ao tema do estudo.