

# DIMENSIONAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:

POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO  
E POTENCIAL DE ALCANCE

Organizadores:

André Luiz Marques Serrano  
Nara Cristina Ferreira Mendes  
Pedro Paulo Murce Meneses

*Ministro de Estado da Economia*  
Paulo Roberto Nunes Guedes

*Secretário-Executivo*  
Marcelo Pacheco dos Guarany

*Secretário-Executivo Adjunto*  
Miguel Ragone de Mattos

*Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal*  
Wagner Lenhart

*Secretário Adjunto de Gestão e Desempenho de Pessoal*  
Fábio Teizo Belo da Silva

*Autores*

André Luiz Marques Serrano  
Diego Tannús Dórea  
Fernando André Santana de Souza  
Gisele Rodrigues Vilela  
Jéssica de Sousa Riechelmann  
Lucas Oliveira Gomes Ferreira  
Lucas Soares Caldas  
Luciana Graziani Barbosa de Araújo  
Nara Cristina Ferreira Mendes  
Patricia Helena dos Santos Martins  
Pedro Paulo Murce Meneses  
Víthor Rosa Franco

*Equipe de TI*

Cláudio Silva da Costa  
Guilherme Dantas Bispo  
Frederico Carneiro da Costa e Silva  
Renato Roque Dantas  
Larissa Siqueira Sales  
Lincoln Alves Moraes Corrêa

*Colaborador*

Ministério da Economia

MINISTÉRIO DA ECONOMIA  
Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal – Departamento de Provimento e Movimentação de Pessoal  
Esplanada dos Ministérios, Bloco C, Sala 895  
– CEP 70.046-900 – Brasília - DF  
E-mail: [sgp.depro@planejamento.gov.br](mailto:sgp.depro@planejamento.gov.br)  
Sítio: <https://www.gov.br/economia/pt-br>

*Fundação Universidade de Brasília*

Prof<sup>a</sup>. Márcia Abrahão Moura  
*Reitora*

Prof. Enrique Huelva Unternbäumen  
*Vice-Reitor*

Prof. Diêgo Madureira de Oliveira  
*Decano de Ensino de Graduação*

Prof. Lúcio Remuzat Rennó Júnior  
*Decano de Pós-Graduação*

Prof<sup>a</sup>. Olgamir Amancia Ferreira de Paiva  
*Decana de Extensão*

Prof. Ileno Izídio da Costa  
*Decano de Assuntos Comunitários*

Prof.<sup>a</sup> Rozana Reigota Neves  
*Decana de Administração*

Prof<sup>a</sup>. Maria do Socorro Gomes  
*Decana de Gestão de Pessoas*

Prof.<sup>a</sup> Denise Imbroisi  
*Decana de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional*

Prof.<sup>a</sup> Maria Emília Machado Telles Walter  
*Decana de Pesquisa e Inovação*

Prof. Eduardo Tadeu Vieira  
*Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)*

Prof. Márcio Muniz de Farias  
*Diretor da Faculdade de Tecnologia (FT)*

*Coordenadores do Projeto*

Prof. André Luiz Marques Serrano  
Prof. Pedro Paulo Murce Meneses

*Projeto gráfico e editoração eletrônica*  
Ana Carla Gualberto Cardoso

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Campus Universitário Darcy Ribeiro  
CEP 70.910-900 – Brasília - DF  
Sítio: <https://www.unb.br/>

# DIMENSIONAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:

POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO

E POTENCIAL DE ALCANCE

## Organizadores:

André Luiz Marques Serrano  
Nara Cristina Ferreira Mendes  
Pedro Paulo Murce Meneses

Brasília – DF  
Universidade de Brasília - UnB  
2021

D582	Dimensionamento na administração pública federal : possibilidades de aplicação e potencial de alcance [recurso eletrônico] / organizadores, André Luiz Marques Serrano, Nara Cristina Ferreira Mendes, Pedro Paulo Murce Meneses. – Brasília : Universidade de Brasília, 2021. 81 p. : il. – (Dimensionamento da força de trabalho ; v. 4)  Inclui bibliografia. Modo de acesso: World Wide Web. ISBN 978-65-86503-31-9.  1. Administração federal - Brasil. 2. Gestão de pessoas. 3. Força de trabalho. 4. Eficiência. I. Serrano, André Luiz Marques (org.). II. Mendes, Nara Cristina Ferreira (org.). III. Meneses, Pedro Paulo Murce (org.). IV. Série.  CDU 005.96:35
------	--

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Universidade de Brasília (UnB). É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

Fundação Universidade de Brasília  
Campus Universitário Darcy Ribeiro  
CEP 70910-900 – Brasília, DF  
Sítio: <https://www.unb.br/>

<b>Apresentação .....</b>	<b>7</b>
---------------------------	----------

<b>Capítulo 1 – O Dimensionamento da Força de Trabalho pela ótica de Teorias Científicas: uma análise à luz das Teorias Institucional e da Firma .....</b>	<b>8</b>
1.1 O Dimensionamento da Força de Trabalho pela ótica de Teorias Científicas .....	9
1.2 O Dimensionamento da Força de Trabalho à luz da Teoria Institucional .....	11
1.3 O Dimensionamento da Força de Trabalho à luz da Teoria da Firma .....	14
1.4 A Análise do Dimensionamento da Força de Trabalho à luz da Teoria Institucional e da Teoria da Firma .....	19
1.5 Considerações finais .....	22

<b>Capítulo 2 – Possibilidades de Integração do DFT com Subsistemas Estratégicos de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>26</b>
2.1 Gestão Estratégica de Pessoas .....	27
2.2 Funções Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público .....	30
2.3 A Utilidade do Dimensionamento da Força de Trabalho para a Gestão de Pessoas .....	35
2.3.1 Dimensionamento da Força de Trabalho e Processos de Gestão de Pessoas .....	38
2.4 Considerações finais .....	48

<b>Capítulo 3 – O Potencial de Alcance da aplicação do Dimensionamento da Força de Trabalho .....</b>	<b>54</b>
---	-----------

3.1 Contextualização .....	55
3.2 Customização da metodologia de Dimensionamento da Força de Trabalho .....	56
3.3 Processo de customização dos serviços .....	57
3.4 Serviços customizados.....	60
3.5. Alcance do dimensionamento da força de trabalho no Poder Executivo Federal .....	63
3.6 Considerações finais .....	65
<b>Capítulo 4 – O reflexo do absenteísmo no DFT .....</b>	<b>68</b>
4.1 Contextualização .....	69
4.2 O impacto do absenteísmo nas organizações públicas .....	70
4.3 Absenteísmo no Sistema de Dimensionamento de Pessoal - SISDIP .....	75
4.4 Considerações Finais .....	76
<b>Sobre os autores.....</b>	<b>79</b>

# APRESENTAÇÃO

Este livro é o quarto volume de uma série de seis livros que discutem o dimensionamento da força de trabalho (DFT) no âmbito da administração pública federal (APF). O DFT contribuir na melhor alocação e realocação da força de trabalho ao indicar o quantitativo ideal de trabalhadores necessário para que a equipe alcance seu ponto ótimo de produtividade. Tais informações, além de subsidiar a tomada de decisão dos gestores públicos, são fundamentais para o melhor aproveitamento do quadro de pessoal na APF.

Nesse sentido, este livro é composto por 4 capítulos. O primeiro capítulo, de autoria de Nara Cristina Ferreira Mendes, Patricia Helena dos Santos Martins, André Luiz Marques Serrano, Pedro Paulo Murce Meneses e Diego Tannús Dórea, traz reflexões sobre o DFT pela ótica de teorias científicas, com aplicação prática, à luz da Teoria Institucional e da Teoria da Firma. No capítulo 2, os autores Pedro Paulo Murce Meneses, Luciana Graziani Barbosa de Araújo, Lucas Soares Caldas e Nara Cristina Ferreira Mendes tratam das possibilidades de integração do DFT com subsistemas estratégicos de gestão de pessoas. No capítulo 3, de autoria de Luciana Graziani Barbosa de Araújo, Jéssica de Sousa Riechelmann, Nara Cristina Ferreira Mendes, André Luiz Marques Serrano, Pedro Paulo Murce Meneses e Víthor Rosa Franco, o potencial de alcance da aplicação do DFT no âmbito da Administração Pública Federal é abordado, sendo apresentados casos práticos e possibilidades de aplicação. Por fim, no capítulo 4, os autores Nara Cristina Ferreira Mendes, André Luiz Marques Serrano, Lucas Oliveira Gomes Ferreira, Fernando André Santana de Souza e Gisele Rodrigues Vilela abordaram o reflexo do absenteísmo dimensionamento da força de trabalho.

Por oportuno, agradecemos à Magnífica Reitora, Prof<sup>a</sup>. Márcia Abrahão Moura, por todo apoio institucional na publicação deste Livro.

A todos, uma boa leitura!

# CAPÍTULO 2 – POSSIBILIDADES DE INTEGRAÇÃO DO DFT COM SUBSISTEMAS ESTRATÉGICOS DE GESTÃO DE PESSOAS

*Pedro Paulo Murce Meneses  
Luciana Graziani Barbosa de Araújo  
Lucas Soares Caldas  
Nara Cristina Ferreira Mendes*

O objetivo deste capítulo é discorrer sobre possibilidades de integração da ferramenta de dimensionamento da força de trabalho com subsistemas estratégicos diversos de gestão de pessoas, em especial os de gestão e avaliação de desempenho individual e de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Parte-se da premissa de que tais subsistemas, ao fazerem uso de insumos de natureza perceptual, podem resultar em vieses de respostas que fragilizam o processo decisório dos setores de gestão de pessoas que podem ser mitigados com dados objetivos sobre a produtividade dos trabalhadores tais quais aqueles proporcionados pelo dimensionamento da força de trabalho.

Conclui-se que o Dimensionamento da Força de Trabalho, ao reunir, entre outros elementos, informações sobre a produtividade dos trabalhadores, pode ser útil na mitigação daqueles vieses e, conseqüentemente, no fortalecimento do papel desempenhado pelos setores de gestão de pessoas junto das altas lideranças, gestores e servidores.

## **2.1 Gestão Estratégica de Pessoas**

Diferentemente da tradicional administração de recursos humanos, perspectiva caracterizada pela atuação formal-legalista, focalizada no rito administrativo inerente às funções de pessoal, a gestão estratégica de pessoas extrapola o limite instrumental de suas atividades, ao envidar esforços em prol da realização de objetivos organizacionais e ambientais (LEGGE, 2006; WRIGHT; SNELL, 1991). No entanto, o processo administrativo legalmente balizado no setor público permanece essencial, devendo ser cumprido eficientemente para que um outro tipo de atuação, denominada estratégica, se torne possível.

Dois princípios fundamentam a perspectiva estratégica de gestão de pessoas: no primeiro, chamado pelos estudiosos do campo de alinhamento vertical ou estratégico, as políticas e os processos de gestão de pessoas figuram como mediadores da relação entre objetivos organizacionais, setoriais e individuais; no segundo, denominado alinhamento horizontal ou sistêmico, intenta-se alinhar entre si as diversas funções de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento, desenvolvimento e educação, remuneração e benefícios, entre outros, de modo a criar um sistema de gestão de pessoas coeso (LACOMBE; CHU, 2008; WRIGHT; MCMAHAN, 1992; WRIGHT; SNELL, 1991).

Academicamente saliente desde meados de 1980, a perspectiva estratégica de pessoas tornou-se possível graças ao desenvolvimento teórico do campo da administração, especialmente das teorias da visão baseada em recursos e do capital humano, que, em suma, destacam os trabalhadores, suas motivações e qualificações como elementos centrais

na geração de competitividade organizacional (LACOMBE; TONELLI, 2010; WRIGHT; MCMAHAN, 1992). A gestão de pessoas por competências, modelo difundido no setor público de diversos países, inclusive no Brasil (OCDE, 2010), ilustra a importância atribuída aos trabalhadores na medida em que pressupõe uma relação direta entre capacidades e comportamentos individuais e desempenho organizacional (HORTON, 2000; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Se antes da ascensão da vertente estratégica, as prescrições versavam sobre as rotinas de pessoal, com a gestão estratégica de pessoas, adiciona-se um elemento fundamental aos preceitos do campo: o planejamento de recursos humanos, uma iniciativa formal que materializa aqueles princípios de alinhamento de forma a guiar os processos e práticas de gestão de pessoas (HENDRY; PETTIGREW, 1990). A emergência e a profusão dos centros de educação corporativa constituem evidências da importância estratégica conferida ao capital humano, em que pese o fato de que nos estudos sobre a aprendizagem humana em organizações esta preocupação com o alinhamento vertical seja notada há quase 20 anos da emergência da perspectiva estratégica no campo da gestão de pessoas (PILATI, 2006; SOUZA; PEIXOTO, 2013).

Deste ponto em diante, passam a ser cada vez mais frequentes os estudos acadêmicos sobre os referidos princípios, em especial do estratégico ou vertical. O objetivo dessas pesquisas, volumosas quando comparadas a outras tipicamente desenvolvidas na seara da gestão estratégica de pessoas, é investigar se a hipotetizada relação entre desempenho individual e organizacional se sustenta. Sumariamente, pois não é este o foco do capítulo em tela, tantas são as evidências que suportam tal hipótese quanto as críticas às inferências e conclusões dessas mesmas pesquisas, por razões de natureza metodológica, de modo que a incerteza, e, obviamente, a impossibilidade de generalização, ideal primeiro de todo exercício científico, ainda é marca do campo (BOON, DEN HARTOG; LEPAK, 2019; PLOYHART; MOLITERNO, 2011).

À revelia do desenvolvimento teórico do campo – alguns autores também por isso o tipificam de atóxico, outros buscam recorrentemente

sistematizá-lo – notou-se com a emergência da gestão estratégica de pessoas uma profusão de prescrições sobre planejamento de recursos humanos, com o fito de conectar cada função de pessoal com a estratégia das organizações (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Em termos práticos, assentado não em teorias consolidadas, mas em evidências de algum modo questionáveis e em muitas prescrições de fundo mercadológico, as organizações e unidades de gestão de pessoas sofreram, nas últimas décadas, diversas transformações: áreas de treinamento foram transformadas em centros corporativos de educação, universidades corporativas foram criadas e se tornaram recorrentes, a avaliação de desempenho passou a ser apenas parte de um processo maior de gestão do desempenho individual, parte da remuneração dos trabalhadores começou a ser determinada pelos resultados organizacionais e setoriais. No setor público brasileiro, os Decretos nºs 9.991/2019 (BRASIL, 2019) e 7.133/2010 (BRASIL, 2010) ilustram algumas dessas transformações: o primeiro claramente intenciona alinhar os conteúdos dos programas e ações de capacitação aos objetivos institucionais; o segundo objetiva a articulação do desempenho individual com o dos setores de trabalho e instituições.

Por outro lado, a integração entre os diversos subsistemas de gestão de pessoas recebeu pouca atenção tanto dos estudiosos da temática, quanto dos próprios praticantes da matéria (BOON *et al.*, 2019; WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Tratando-se do setor público, outro recorte adotado na composição deste capítulo, não se notou emprego de empenho no caso da integração dos subsistemas de pessoal, diferentemente do tratamento conferido ao princípio do alinhamento vertical (CÔRTEZ; MENESES, 2017; CAMÕES; MENESES, 2016; LENGNICK-HALL *et al.*, 2009); parte disso, ressaltam esses autores, se explica primariamente em razão de aspectos institucionais e organizacionais vigentes no setor público, a exemplo da fragmentação do aparato legal regente das funções de pessoal e da excessiva departamentalização notada nas unidades de gestão de pessoas. Não é foco deste texto aprofundar o debate sobre essa questão, e sim, discorrer sobre possibilidades de integração da ferramenta de

dimensionamento da força de trabalho com subsistemas estratégicos diversos de gestão de pessoas, em especial os subsistemas de gestão e avaliação de desempenho individual e de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Essa seleção se idealizou, no caso do dimensionamento da força de trabalho e no caso das demais funções, justamente por serem essas as temáticas com maior chances de integração do ponto de vista acadêmico e profissional. É notável a aproximação teórico-conceitual e metodológica dessas importantes funções, como se demonstrará adiante; antes, contudo, faz-se necessário abordar criticamente os processos e as práticas de capacitação e desenvolvimento e de gestão do desempenho no setor público brasileiro.

## 2.2 Funções Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público

Treinamento e avaliação de desempenho se destacam no rol das políticas de gestão de pessoas alvejadas primariamente pelos movimentos de reforma administrativa empreendidos nas décadas passadas com vistas, no tocante à gestão de pessoas, à implantação derradeira de um sistema de mérito no setor público mundial e brasileiro (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014; MATIAS-PEREIRA, 2008). Os Decretos mencionados na seção anterior atestam a relevância ainda atual dessas políticas de pessoal, ambos destacando os mecanismos de integração das capacidades e dos comportamentos dos trabalhadores com os objetivos das organizações públicas.

Acerca da função treinamento, o processo de trabalho a partir do qual se revela o anunciado alinhamento estratégico se denomina levantamento de necessidades de aprendizagem. Constitui-se de um rito técnico que: 1) parte do reconhecimento das diretrizes organizacionais, a exemplo de objetivos, metas, indicadores e valores: análise organizacional, 2) desdobra em descrições de processos e atividades de trabalho ou de atribuições e responsabilidades e, conseqüentemente, em conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes: análise de tarefas, e; 3) acaba por questionar os

trabalhadores acerca do quanto julgam dominar tais capacidades: análise individual, para daí serem calculados os gaps de aprendizagem que ensejarão a formulação de planos, programas e ações de capacitação e desenvolvimento (MENESES, 2019; MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010); as etapas subsequentes do processo de treinamento, informam os autores, são desdobramentos procedimentais do levantamento de necessidades.

No planejamento, o foco recai sobre a organização das lacunas de aprendizagem sob a forma de planos de capacitação e desenvolvimento com duração delimitada e geralmente convergentes com os planos estratégicos das organizações. Trata-se de uma organização temática principal das necessidades antes reveladas; e, em seguida, da proposição dos programas e eventos instrucionais, sendo necessário que os instrutores, internos ou externos e com o apoio dos setores competentes, definam e sequenciem os objetivos de ensino-aprendizagem, escolham ou elaborem as estratégias, meios e recursos didáticos e estipulem os critérios de acompanhamento e verificação da aprendizagem. Durante todo o processo de implantação das ações de treinamento pelos instrutores, tem-se a prática de avaliação, a qual pode versar sobre: as reações dos treinandos – satisfação, utilidade e dificuldade dos cursos; a aprendizagem durante e ao final dos cursos; o uso produtivo no trabalho das capacidades aprendidas nos treinamentos; e o impacto dos cursos no desempenho e resultados grupais e organizacionais (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

No caso da gestão do desempenho, o processo se inicia com a proposição de planos setoriais e individuais de trabalho assentados em referenciais institucionais estratégicos. Nesses planos são estipulados os objetivos, as metas e os indicadores que servirão de diretriz para a determinação, caso esta escolha se faça possível pelas partes implicadas no processo, dos comportamentos ou desempenhos (desempenho é um construto comportamental) que serão objeto de monitoramento e avaliação no decurso do ciclo processual previsto, frequentemente de periodicidade anual no setor público (COELHO JR, 2011; ODELIUS, 2010). É nesta etapa inicial, como no caso do subsistema de treinamento,

desenvolvimento e educação de pessoas, que se concretiza a vinculação estratégica desta política de gestão de pessoas com as diretrizes organizacionais.

Com os planos preparados e validados pelos membros das unidades de trabalho, inicia-se o período de monitoramento do desempenho, a fim de que possíveis intervenções sejam efetuadas diretamente pelos gestores ou por meio de políticas organizacionais e de gestão de pessoas. Nesse sentido, o monitoramento pode também focalizar as condições de trabalho a que se submetem os indivíduos, considerando que o desempenho dos trabalhadores com frequência resulta da configuração do contexto material e psicossocial de trabalho. Escalas de percepção de suporte organizacional, de suporte gerencial, de clima psicológico e de satisfação no trabalho são exemplos de instrumentos que podem ser usados com esse fim. A partir dessas avaliações dos comportamentos dos trabalhadores e respectivos contextos de trabalho, tem-se o necessário minimamente para que se prossiga com sessões de *feedback* e, como dito, intervenções pontuais (ABBAD; LIMA; VEIGA, 1996; ODELIUS, 2010).

Finda esta etapa de monitoramento, chega-se ao momento da avaliação propriamente dita. Esta pode ser efetuada por meio de diversos métodos, sendo o mais comum a escala de observação do comportamento, e fontes, entre o próprio trabalhador, seu par de trabalho e a chefia imediata. Caso o monitoramento tenha sido antes efetuado, as informações naquela etapa são recuperadas, a fim de que os escores atribuídos aos indivíduos sejam os mais fidedignos possíveis. Encerrada tal tarefa de avaliação, outras decisões de gestão de pessoas se tornam possíveis; no setor público brasileiro, as avaliações de desempenho possuem propósitos diferenciados, sendo prática recorrente, passado o estágio probatório, o uso dos escores de avaliação para a concessão de gratificações e promoções (MARTINS *et al.*, 2010; ODELIUS, 2010).

A descrição desses dois processos de gestão de pessoas não pretende ser exaustiva, tendo apenas como objetivo clarificar para o leitor como o princípio do alinhamento estratégico, um dos fundamentos da gestão estratégica de pessoas, neles se materializa. Tratando-se do subsistema

de capacitação e desenvolvimento, esse alinhamento se concretiza no levantamento de necessidades de aprendizagem ou no diagnóstico de competências individuais. Em relação à gestão do desempenho, é na etapa de elaboração dos planos de trabalho, esses baseados nos referenciais estratégicos das organizações, que o alinhamento se concretiza. Objetivos e metas institucionais são desdobradas em objetivos, metas e indicadores grupais e então individuais, sendo estes elementos os referenciais que subsidiarão a escolha dos desempenhos ou comportamentos a serem monitorados e avaliados adiante. Novamente, os Decretos nºs 9.991/2019 e 7.133/2010 revelam tais iniciativas de alinhamento estratégico, respectivamente, nas matérias de capacitação e desenvolvimento e de gestão do desempenho.

Existindo amparo técnico-científico e dispositivos legais, esperar-se-ia que essas duas funções alcançassem o status de estratégicas na administração pública brasileira, pois há equivalentes aos Decretos mencionados nos Poderes Judiciário e Legislativo. Contudo, diversas pesquisas evidenciam uma cena diferente da pretendida, deixando claro que o planejamento de políticas e processos de gestão de pessoas não constitui garantia, ainda que imprescindíveis, de que a prática daquelas funções assuma conotação estratégica (PAAUWE; BOSELIE, 2003; TRUSS, 2008). Ademais, não se nota de na administração pública brasileira a fundação do processo de planejamento de políticas de recursos humanos sobre o anunciado princípio do alinhamento estratégico (OCDE, 2010; TCU, 2013); até 2018, em 58% das organizações consultadas em certa pesquisa de governança, os setores de gestão de pessoas ou não tinham planejamento ou tinham plano ainda não estruturado o suficiente para orientar, entre outras ações, as estimativas de pessoal necessárias aos processos seletivos (TCU, 2018)

Na ausência de referenciais estratégicos, as práticas de gestão do desempenho e de capacitação e desenvolvimento de pessoas, ainda que normatizadas, perdem aderência às particularidades das organizações em que são aplicadas. Passos primeiros desses dois subsistemas, a estipulação dos comportamentos e critérios de observação regentes das políticas de

desempenho e a definição de conhecimentos, habilidades e atitudes imprescindíveis ao efetivo desempenho individual e organizacional, sem partirem de referências superiores, posicionados no nível organizacional de análise, a exemplo da estratégia institucional, quando intentados resultam em: aferições de comportamentos impertinentes a determinada realidade de trabalho; e planos de capacitação e desenvolvimento incapazes de sustentar o bom desempenho individual e preparar as organizações para cenários futuros.

Diante disso, da necessidade de os setores de gestão de pessoas alcançarem a função estratégica, estudiosos por algum tempo se dedicaram à correção instrumental das eventuais distorções nas práticas de capacitação e desenvolvimento e de avaliação do desempenho para além da introdução do princípio estratégico desde há muito notado na literatura científica (DENISI; PRITCHARD, 2006). A diversificação de fontes de avaliação tanto no julgamento de necessidades de aprendizagem quanto do desempenho dos trabalhadores é prova dessa dedicação. Outra é a substituição de escalas de observação do comportamento por escalas ancoradas em comportamentos, nas quais os avaliadores, em vez de ajuizarem a frequência com que determinado comportamento foi expresso em um período, escolhem entre várias alternativas, cada qual representando um grau de proficiência em certo comportamento, aquela que melhor representa o padrão de desempenho atingido pelo trabalhador. Finalmente, o assentamento de sistemas de remuneração variável na combinação dos resultados da avaliação de desempenho individual e organizacional também evidencia a dedicação (DENISI; PRITCHARD, 2006; LOTTA, 2002; ODELIUS, 2010).

Mas fato é que os problemas que impedem que os setores de gestão de pessoas desempenhem função estratégica nas organizações públicas perduram, não apenas devido a razões instrumentais, como destacado no parágrafo anterior, ou estratégicas, tal qual anunciado no início dessa seção. Pesquisas recentes sobre a gestão estratégica de pessoas em organizações públicas brasileiras (e.g., GRAZIANI; MENESES; CASTRO; SERRANO, 2019; ARAÚJO, 2018; CASTRO, 2018; CÔRTES; MENESES, 2018;

CAMÕES, 2013; FONSECA, 2013) indicam sistematicamente indicam dificuldades de institucionalização de práticas de pessoal em razão da desconsideração, ao longo do processo e formulação e de implementação das políticas referentes, de elementos contextuais interiores e exteriores aos próprios setores responsáveis pelas questões de pessoal, então de ordem: organizacional, relativas a elementos estratégicos, culturais e estruturais; política, esta dimensão tratando do jogo de poder em torno das matérias de pessoal praticados por atores e grupos de influência pertencentes à comunidade organizacional e social; e institucional, representando o ambiente social, político, tecnológico e econômico a partir do qual e para o qual as organizações atuam. É neste ponto que a ferramenta do dimensionamento da força de trabalho pode lançar luz nas iniciativas de se resolver as tradicionais e preocupantes questões em torno das políticas de capacitação e desenvolvimento e de gestão e avaliação do desempenho.

### **2.3 A Utilidade do Dimensionamento da Força de Trabalho para a Gestão de Pessoas**

Antes de adentrar no assunto central desta seção, algumas colocações são necessárias a fim de que seja justificada a utilidade do dimensionamento da força de trabalho para a prática estratégica de processos de gestão de pessoas. Como mencionado na seção anterior, mesmo com os ajustes instrumentais constatados no cerne dos processos de capacitação e desenvolvimento e de gestão e avaliação do desempenho, perduram lacunas que podem dificultar os setores de gestão de pessoas de desempenhar um papel estratégico nas organizações. Em grande medida efetuadas a partir de princípios da psicologia, ciência que mais contribui para a criação, no campo da administração, de tecnologias com vistas ao gerenciamento comportamental, as correções notadas naquelas e em outras práticas de gestão de pessoas não foram suficientes para a eliminação ou mitigação da subjetividade que supostamente as caracteriza (BROWN; LIM, 2010; GREENBERG, 1986).

A psicologia focaliza sumariamente os processos psicológicos por detrás do comportamento humano, abrangendo a análise de fenômenos sociais, econômicos e outros de maior abrangência apenas na medida em que exercem influência sobre aqueles processos psicológicos e no comportamento humano (AGUINIS; KRAIGER, 2009). Seria, então, responsabilidade dos estudiosos da administração, especialmente daqueles interessados na gestão de pessoas, a compreensão daqueles fenômenos mais abrangentes e que de alguma forma condicionam os processos e práticas de gerenciamento de recursos e humanos e, finalmente, os comportamentos dos trabalhadores (THARENOU, 2010), enquanto a psicologia atenta para os processos psicológicos - princípios, a administração enfatiza os processos administrativos - preceitos, restando essas duas peças serem agregadas e traduzidas em tecnologias gerenciais.

O problema é que o campo da administração é notoriamente marcado por uma agenda de pesquisa distante da realidade das organizações no que concerne à gestão de pessoas (MARKOULLI *et al.*, 2017). Uma consequência desse distanciamento é a fragmentação teórica do campo da gestão estratégica de pessoas; há dezenas de modelos, perspectivas e abordagens para lidar com os mesmos fenômenos e objetos de investigação, o que resulta na impossibilidade de os resultados das milhares de pesquisas serem sistematizados e retornados para as organizações sob a forma de tecnologias eficazes, eficientes e efetivas, isso sem mencionar os recorrentes problemas metodológicos notados nas pesquisas sobre a gestão de pessoas que, não raramente, as colocam em xeque (LEGNICK-HALL *et al.*, 2009). Apenas para ilustrar, até hoje se questiona, justamente por razões de fundo metodológico, as evidências favoráveis à seminal suposição de que se relacionam positivamente práticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional (BOON *et al.*, 2019).

Há cada vez mais evidências de que os problemas tipicamente deparados pelos setores de gestão de pessoas em suas práticas devem ser resolvidos mediante intervenções de natureza estratégica, cultural e estrutural, não apenas instrumentais, portanto (e.g., SLACK; SINGH, 2017;

PODGER, 2017; PRIMO; OLIVA; CUBO, 2016; JACOBSON; SOWA, 2015; WYNEN; VERHOEST, 2013; JÄRVALT; RANDMA-LIIV, 2010). As abordagens contingencial e contextual de gestão de pessoas afirmam a relevância de se compreender a relação entre os sistemas, processos e práticas de gestão de pessoas e o ambiente interno e externo às organizações (DELERY; DOTY, 1996). No Brasil, uma série de estudos sobre o assunto aponta para as seguintes contingências: institucionais, relativas ao cenário externo das organizações, a exemplo do ambiente político, econômico, tecnológico e social; organizacionais, abrangendo elementos estruturais, estratégicos, culturais, tecnológicos e humanos notados no âmbito das próprias organizações; e setoriais, dizendo estes respeito ao próprio setor de gestão de pessoas, suas políticas, processos, práticas e recursos (ARAÚJO *et al.*, 2017; CAMÕES; MENESES, 2016; CÔRTEZ; MENESES, 2016; FONSECA *et al.*, 2013; FONSECA; MENESES, 2016).

Com a devida compreensão dos processos psicológicos e os consequentes ajustes empreendidos para se reduzir o viés de subjetividade nas práticas de recursos humanos, aliada à ciência de como projetar e manobrar os processos administrativos de gestão de pessoas em razão de cada contexto organizacional, amplia-se a chance de os setores competentes lograrem êxito em suas ações. Mas para isso é preciso que seja provida uma contraprova para o desempenho humano no trabalho; do contrário, se o alvo único de toda e qualquer política de gestão de pessoas continuar a ser o desempenho – leia-se comportamento individual orientado por resultados, construto consolidado no campo da psicologia organizacional (BENDASSOLLI, 2012), não haverá garantia alguma de que as ações de planejamento, por mais bem fundamentadas que sejam em princípios da psicologia e preceitos administrativos, resultem necessariamente em ganhos organizacionais. É neste ponto que o dimensionamento da força de trabalho se torna útil.

### 2.3.1 Dimensionamento da Força de Trabalho e Processos de Gestão de Pessoas

Assumidas as premissas de que: (i) quem mais contribui com o desenvolvimento científico para o campo da gestão de pessoas é a psicologia, que se dedica majoritariamente à compreensão do comportamento humano; e, (ii) de que a administração, no campo da gestão estratégica de pessoas, esbarra em dificuldades tanto na produção teórica, quanto na aplicação do método científico e na geração de tecnologias, a ferramenta de dimensionamento da força de trabalho destaca-se como insumo de alto valor para a alçada da gestão de pessoas ao patamar estratégico. O dimensionamento produz informações sobre a produtividade dos trabalhadores, e assim completa o quadro de insumos necessários à fundamentação de uma tomada de decisão nas matérias de pessoal, inclusive podendo servir de contraste às tradicionais informações de origem perceptual reunidas pelos sistemas de capacitação e de desempenho; além disso, o dimensionamento gera informações contextualizadas sobre as entregas e atividades e fluxos de trabalho realizados pelos trabalhadores, mantendo atual e aderente o labor das equipes às orientações estratégicas, estrutural e cultural das organizações. Desse modo, tem-se com o dimensionamento da força de trabalho maiores chances de que os setores de gestão de pessoas cada vez mais se insiram no processo decisório organizacional, condição necessária para que logrem êxito as políticas de pessoal (STEFFENSEN *Et al.*, 2019; SHEEHAN, DE CIERI, COOPER, SHEA; 2016; SHEEHAN, 2007).

Assim, não se se advoga a favor da eliminação de informações de natureza subjetiva, tais como os insumos reunidos em processos de levantamento de necessidades de aprendizagem ou aqueles objetos de avaliação e gestão do desempenho individual, pelo contrário, considera-se a subjetividade humana, a individualidade do trabalhador, imprescindível para que se logre êxito no gerenciamento das relações e dos comportamentos humanos sob uma perspectiva desenvolvimentista, mais atenta para questões tais quais a participação, o diálogo, o *feedback* e a

orientação; porém, ressalta-se, não se considera suficiente tal perspectiva. É preciso que esta seja completada com outra, então focalizada em informações dificilmente manipuláveis, que sirvam de contraponto para a perspectiva desenvolvimentista, então denominada de instrumentalista, e que permitam o exercício do controle, da supervisão.

Juntas, essas duas perspectivas – desenvolvimentista e instrumentalista – reúnem maior potencial de tornar efetivos os processos e práticas de gestão de pessoas; de algum modo, razão das dificuldades de os setores de gestão de pessoas implementarem políticas estratégicas de pessoas, é justamente o uso da perspectiva desenvolvimentista, por natureza focalizada na subjetividade humana, como ferramenta instrumentalista: é preciso que o alinhamento entre políticas, sistemas, processos e práticas de gestão de pessoas seja forte, coeso, sendo esta outra condição para o êxito das iniciativas estratégicas da área (CORTES, 2016; UBEDA; SANTOS, 2008).

O dimensionamento da força de trabalho, diferentemente dos processos de gestão de desempenho e de capacitação e desenvolvimento, esses desenvolvimentistas por natureza como se retratou na seção anterior, é uma dessas ferramentas instrumentalistas na medida em que produz informações sobre resultados individuais e coletivos de trabalho que podem ser vinculadas aos comportamentos (i.e., desempenho) e respectivos conhecimentos (declarativo e procedimental), habilidades (intelectuais e socioafetivas) e atitudes (i.e., disposições, crenças e afetos) dos trabalhadores; por essa razão é que se trata de um complemento e um contraponto àqueles processos. Vale lembrar que o resultado gerado por um trabalhador é um produto complexo, fruto de sua ação em meio a um contexto psicossocial e mais amplo que limita a direta tradução de seu comportamento em entregas valiosas para seu departamento e organização, e isso exige consideração de elementos desse contexto (ABBAD; LIMA; VEIGA, 1996; ABBAD *et al.*, 2012; BROWN; LIM, 2010).

Como explicado nos volumes anteriores desta obra de Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal (SERRANO *et al.*, 2018a; SERRANO *et al.*, 2018b; SERRANO; MENDES;

ABILA, 2019), o modelo e método de dimensionamento desenvolvido assenta-se, em parte, no quantitativo de entregas realizadas pelas equipes, sendo possível identificá-las considerando metas pactuadas. Por entrega se compreende a informação que melhor representa a materialização do processo de trabalho referencial e das atividades delegadas aos trabalhadores de uma determinada unidade organizacional (SERRANO *et al.*, 2018a). Definidas tais entregas em reuniões diversas de levantamento junto de representantes de cada unidade, em sua maioria gestores, o método prossegue sendo aplicado (i) junto deste próprio público, que informa o quantitativo alcançado para cada entrega mês a mês, geralmente, até que se complete uma série histórica suficiente para efeitos de cálculo matemático, e com (ii) os trabalhadores que, em questionários personalizados, distribuem individualmente sua carga semanal de trabalho (i.e., esforço) naquelas entregas das quais tenham participado no período abarcado, em termos percentuais. Com essas duas peças – entregas e esforço - e mais alguns dados de pessoal, tais como os afastamentos previstos legalmente, faz-se o cálculo de dimensionamento, este indicando *déficit* ou excedente de pessoal naquela unidade (SERRANO *et al.*, 2018a).

Assevera-se, para que se mantenham corretas as expectativas quanto ao modelo e método em tela, que os cálculos de dimensionamento são feitos a partir de informações coletadas parcialmente a nível individual, mas que os resultados são retornados para a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia e para os órgãos parceiros de modo agregado, sem identificar a produtividade de cada trabalhador, apenas de determinada unidade organizacional. Contudo, considerando o foco primário do corrente capítulo, considera-se pertinente a decisão de também se capturar dos resultados da pesquisa de dimensionamento os indicadores de produtividade individual: a estratégia seria solicitar que os próprios trabalhadores registrassem a quantidade de cada entrega por eles realizadas no período considerado, disso podendo ser alcançado a produtividade da equipe necessária ao dimensionamento das unidades de trabalho. Com mais essa informação, pelo menos no nível individual

de análise, a gestão estratégica de pessoas se amplia; a produtividade dos trabalhadores, como mencionado, representa os resultados de uma série de comportamentos desempenhados a partir de certos conhecimentos, habilidades e atitudes, servindo ao mesmo tempo de contraponto para diagnósticos efetuados sobre os dois outros objetos precedentes, e, por isso, fundamentando melhor a tomada de decisão na gestão estratégica de pessoas.

Essa relação supostamente causal – conhecimentos, habilidades e atitudes, que geram melhores comportamentos, que, por sua vez, se traduzem em resultados individuais, setoriais e organizacionais -, academicamente estipulada na teoria AMO (GERHART, 2008; BOXALL; PURCELL, 2003), no contexto da administração pública tende a não ser praticada em razão do aparato normativo regente das matérias de pessoal, cada qual sendo particularmente orientada por normas institucionais próprias; a pesquisa sobre governança de gestão de pessoas conduzida pelo TCU em 2018 reforça a asserção ao mencionar que a atuação dos setores de pessoas permanece limitada a questões normativas, por isso apresentando capacidade reduzida de gerir seus ativos principais (TCU, 2018).

Nesse sentido, ainda é necessária uma evolução a respeito dos resultados, por razões variadas, principalmente pela não institucionalização de uma cultura orientada para resultados marcada por processos sistemáticos de planejamento organizacional, setorial e individual que em seguida conduzissem ao monitoramento e à avaliação – portanto, ao registro – de objetivos, metas, resultados nesses três níveis de análise (OCDE, 2010); até hoje, não há notícias de normativos institucionais de pessoal que articulem as principais funções estratégicas do setor entre si e com o contexto organizacional: há sim um decreto particular que trata da matéria de capacitação e desenvolvimento (nº 9.991/2019), outro que ordena as atividades de gestão e avaliação do desempenho (nº 7.133/2010), e uma portaria normativa (nº 03/2013 SEGEP/MPOG) que dirige também as ações de qualidade de vida dos servidores federais; iniciativas bem sucedidas de integração daquelas variáveis se nota em um e outro caso, a exemplo do Banco do Brasil, premiado e reconhecido

pelas boas práticas de gestão de pessoas, mas, novamente, legal e sistemicamente as evidências apontam para a segmentação das funções de pessoas.

Como mencionado, o dimensionamento, ao reunir ou produzir informações sobre a produtividade dos trabalhadores de cada departamento, pode figurar como elemento necessário àquela integração entre capacidades, desempenho e resultados individuais e organizacionais. Na ausência de referenciais estratégicos ou de peças institucionais atualizadas e de fato praticadas (ARAÚJO *et al.*, 2017; CAMÕES; MENESES, 2016; CÔRTEZ; MENESES, 2016; FONSECA *et al.*, 2013; FONSECA; MENESES, 2016), o dimensionamento, ao partir da revelação das entregas, faz-se útil para que a partir dessas informações sejam identificados os comportamentos e as capacidades importantes para cada unidade de trabalho e trabalhador; do mesmo modo, a partir da mensuração da produtividade das equipes, faz-se possível a elaboração de índices de desempenho individual e organizacional, assim sendo completada aquela relação causal antes anunciada.

Se até então as políticas estratégicas de pessoas, especialmente a de capacitação e desenvolvimento e de gestão de desempenho, tenderam a não ser completamente implantadas nos órgãos públicos (TCU, 2018), a partir de agora, com a institucionalização do dimensionamento na administração pública, tem-se a chance de que tal desafio seja superado. A produtividade individual, especialmente as entregas identificadas no decurso do processo de pesquisa, não são apenas parâmetro para a definição dos comportamentos – desempenhos – necessários à sua realização e, em seguida, aos conhecimentos, habilidades e atitudes demandados dos trabalhadores; serve também, na ausência da prática de planejamento estratégico, tático e operacional, de balizador para que resultados individuais, setoriais e organizacionais sejam idealizados.

Em termos teóricos, a gestão do desempenho figura como sistema estruturante das tomadas de decisão na gestão de pessoas, visto articular-se facilmente com os demais sistemas do setor. Em termos práticos, na medida em que o desempenho é tratado separadamente

de seus antecedentes (condições psicossociais, capacidades cognitivas e afetivas, motivação para o trabalho etc.) e consequentes (resultados individuais, setoriais e organizacionais), eleva-se as chances de que os instrumentos usados para aferir percepções de qualidade e de frequência de comportamentos incorram em respostas incoerentes com a realidade; erros de leniência, severidade, tendência central e outros são evidentes, por exemplo, ao se avaliar comportamentos motivados por recompensas extrínsecas (WETZEL; BÖHNKE; BROWN, 2016; ODELIUS; SANTOS, 2008; SIMÕES, 2006).

A fim de contê-los, é possível, conforme orientações do Decreto nº 7.133/2010, que as entregas esperadas de cada unidade de trabalho e a consequente especificação das metas intermediárias sejam usadas como base para a definição das metas de desempenho de cada trabalhador e, a partir dessas, dos desempenhos técnicos (relativos ao papel prescrito) ou contextuais (comportamentos extra-papel) que farão parte do plano de trabalho (leia-se fatores mínimos obrigatórios, opcionais e específicos). Ante a não institucionalização do processo de planejamento estratégico e setorial, o que se propõe é a modificação da lógica estratégica, de um fluxo *top-down* para outro *middle-up-down*. Se os referenciais estratégicos e intermediários não estão preparados, então que as entregas performadas em cada unidade de trabalho e respectivas metas setoriais sirvam tanto para subsidiar o processo decisório organizacional como para induzir a definição dos comportamentos necessários à realização daquelas entregas. Com isso, aumenta a chance de que os setores de gestão de pessoas de fato passem a exercer algum papel estratégico, de parceiro de negócios, nos órgãos públicos e respectivas arenas políticas onde transitam suas lideranças.

Considerando a relevância dos processos de capacitação e desenvolvimento para as organizações, de posse das entregas e metas setoriais e individuais, bem como dos desempenhos solicitados dos trabalhadores, faz-se possível o desdobramento desse conjunto de informações em conhecimentos, habilidades e atitudes, com isso, reunindo-se o necessário, desde que diagnósticos adequados sejam

empreendidos, para a elaboração de planos corporativos de capacitação. Apesar do avanço sistemático da ciência do treinamento, fato é que a realidade organizacional se distancia consideravelmente dos princípios e preceitos daquele campo do saber (BORGES-ANDRADE, 2006; BROWN; LATHAM, 2018; TKACHENKO; HAHN; PETERSON, 2017).

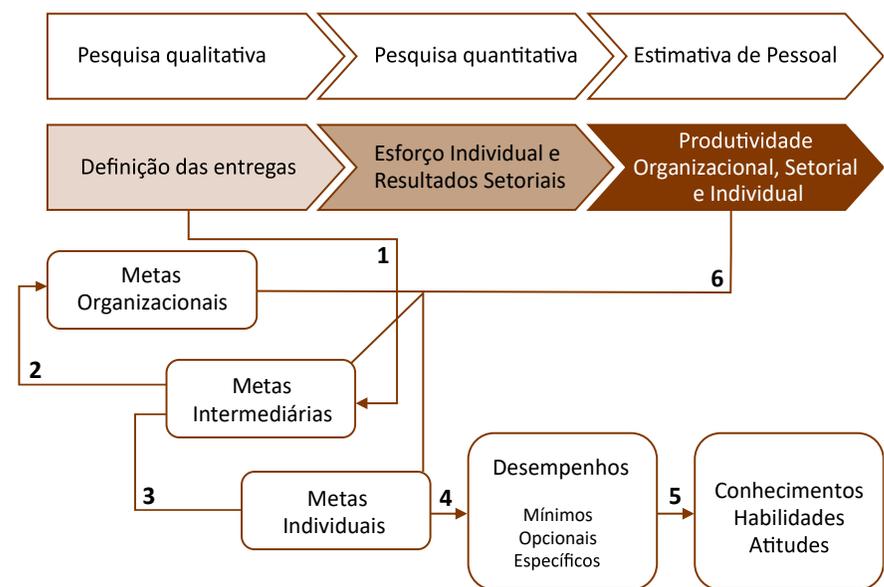
O levantamento de necessidades de treinamento, etapa principal que articula estrategicamente os programas e ações de treinamento, educação e desenvolvimento com as diretrizes organizacionais – estratégia, cultura e estrutura – não ultrapassou, sistematicamente, o estágio da análise de tarefas, quando muito a da individual (FERREIRA; ABBAD, 2014; PILATI, 2006). Sem os referenciais organizacionais, ainda que se identifica o *gap* ou a lacuna de aprendizagem sistematicamente, não há garantias de que os planos corporativos de educação, então sem a devida conexão com o futuro da organização, ou com sua estratégia, alcancem resultados em termos de mudanças organizacionais (FERREIRA; ABBAD, 2014; SALAS *et al.*, 2012).

Novamente, com as entregas definidas, tem-se o necessário para a realização da análise organizacional, como mencionado. Destaca-se que as entregas são atualizadas a cada ciclo de dimensionamento, podendo inclusive ser ampliadas para capturar desafios futuros planejados que no período vigente se tornam presentes. Assim, os planos de capacitação terão maiores chances de serem realmente planos de educação corporativa, não simples agregados de programas e ações propostos a partir da reunião de sugestões de cursos ou necessidades individuais de aprendizagem, gerando reações mais positivas aos cursos executados e, mais importante, maior aprendizagem e melhor impacto no desempenho dos trabalhadores, setores de trabalho e organizações.

Em suma, tem-se no conjunto das informações reunidas ou produzidas com a ferramenta do dimensionamento da força de trabalho a oportunidade de que os alinhamentos estratégicos e sistêmicos, princípios da moderna gestão de pessoas sejam satisfeitos; com as entregas esperadas dos trabalhadores de cada unidade organizacional e respectivas metas, torna-se possível tanto (i) definir as metas intermediárias, como (ii) os

desempenhos mais adequados à realização dessas e (iii) os conhecimentos, habilidades e atitudes requisitados nesse sentido. Assim, verifica-se o incremento nas políticas e processos de gestão de pessoas, que dessa forma passarão a interligar-se e se articular com o processo estratégico das organizações. A Figura 2.1 ilustra as proposições centrais desta seção associadas ao processo de pesquisa e respectivos subprodutos e produtos do dimensionamento da força de trabalho. Não se pretende representar neste capítulo o processo de trabalho para que tais suposições sejam efetuadas, mesmo assim na figura adiante são indicadas as conexões entre seus elementos, de modo que se vislumbre o fluxo de trabalho possível; as setas unidirecionais indicam o fluxo do processo de trabalho, as linhas, as relações possíveis entre as partes constituintes da figura.

**Figura 2.1 – Relações entre Dimensionamento e Objetos de Gestão de Pessoas**



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

1. Na etapa da pesquisa qualitativa de dimensionamento da força de trabalho, ou no início de cada novo ciclo, são identificadas as entregas realizadas por cada unidade organizacional, às quais podem ser associadas metas intermediárias de produtividade;
2. As metas intermediárias podem subsidiar a tomada de decisão estratégica, com o apoio dos setores de gestão de pessoas, pelo menos no que se refere à perspectiva dos processos internos das organizações, as quais servem de apoio para a reflexão e proposição de metas nas demais perspectivas de resultado;
3. Tendo sido as metas intermediárias negociadas e chanceladas pela alta administração, inicia-se o processo de planejamento do trabalho dos indivíduos de cada setor organizacional. Uma vez que o processo de coleta de dados do dimensionamento prevê a identificação de para quais entregas cada indivíduo da unidade colabora, as metas intermediárias definidas em razão das entregas podem ser desdobradas a nível individual embasadas pela produtividade setorial. Assim, a cada indivíduo, portanto, são delegadas metas específicas tal qual estipulado pelo normativo de gestão de desempenho regente da matéria na administração pública;
4. Essas metas individuais devem servir de parâmetro para a seleção dos fatores de desempenho opcionais: qualidade técnica do trabalho, capacidade de autodesenvolvimento, capacidade de iniciativa, relacionamento interpessoal e flexibilidade a mudanças, e específicos, esses devendo ser construídos caso a caso;
5. Com os desempenhos selecionados e imputados em cada plano de trabalho individual, podem ser especificados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à efetivação daquele intento, mais uma vez guiados pelas atividades e respectivas entregas levantadas na etapa qualitativa do dimensionamento. A partir destes, podem ser efetuados diagnósticos com vistas à identificação de lacunas de aprendizagem e proposição de planos corporativos de educação desde que se proceda a um processamento e sistematização adequados;
6. Ao longo do processo de gestão de desempenho, os registros parciais sobre os comportamentos efetuados pelos próprios trabalhadores e por seus pares, chefes, subordinados podem ser contrastados com as informações de produtividade geradas com o

dimensionamento da força de trabalho, de forma a precisar os *feedbacks* e ações corretivas. Ao final do processo, os escores obtidos pelos trabalhadores devem ser completados, para fins de encaminhamentos decisórios, com informações sobre a produtividade organizacional, setorial e individual para o período considerado no ciclo de avaliação, assim obedecendo às regras nas normatizações que dispõem sobre o assunto. Vale lembrar que a ferramenta de dimensionamento não visa produzir informações de produtividade individual no âmbito da pesquisa, sendo possível, no entanto, que uma vez identificadas as entregas em que cada trabalhador atua, esta seja também levantada posteriormente para fins de gestão do desempenho individual.

Como mencionado, essas relações não esgotam as possibilidades de atuação estratégica dos setores de gestão de pessoas, mais anunciando brevemente algumas opções do que as especificando por completo. Este assunto será tema de capítulo de obra futura que apresentará de maneira mais aprofundada o detalhamento técnico da integração entre o dimensionamento da força trabalho e demais subsistemas de gestão de pessoas na administração pública federal, tanto quanto a importância do contexto organizacional na produção de melhor compreensão sobre as interlocuções aqui reveladas.

Acerca desse tópico, brevemente se coloca que as relações contidas na Figura 1, que nada mais são do que um retrato da aplicação daquela relação causal dos conhecimentos, habilidades e atitudes, desempenhos individuais e resultados individuais, setoriais e organizacionais, sofrem interferência direta e indireta de diversas variáveis do contexto proximal e distal dos trabalhadores e dos próprios indivíduos, a exemplo da satisfação no trabalho, do clima, da cultura e do suporte organizacional, do apoio gerencial, psicossocial e material, da qualidade de vida no trabalho, da motivação para o trabalho, do significado do trabalho, por isso merecendo especial atenção.

## 2.4 Considerações finais

O presente capítulo discorreu sobre a integração da ferramenta de dimensionamento da força de trabalho com subsistemas estratégicos de gestão e de desempenho e de capacitação e desenvolvimento de pessoas, deixando claro o potencial de a ferramenta produzir informações que servem de contraponto para que se afirmem informações e decisões produzidas naqueles subsistemas, mas também completam-nas ao subsidiar o processo de planejamento estratégico. Nesse sentido, o elemento-chave são as entregas inicialmente identificadas na etapa qualitativa de coleta de dados do dimensionamento da força de trabalho, a partir do qual se faz possível seguir com a definição de metas organizacionais, intermediárias e individuais, e então dos desempenhos humanos e conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos trabalhadores.

Assim, a gestão de pessoas de fato poderá alçar o patamar estratégico na dinâmica organizacional, exercendo o anunciado papel de parceiro do negócio, tendo assim uma importante função consultiva, não meramente informativa, nas arenas decisórias e políticas das organizações públicas, as quais não raramente apenas notam a função legal-formal, cartorial, burocrática, do setor; importante lembrar que os setores de gestão de pessoas, na maior parte dos órgãos públicos amostrados em pesquisa empreendida pelo TCU, restringem sua atuação à esfera legal e normativa (TCU, 2018). São as entregas, elemento-chave do processo de dimensionamento da força de trabalho, a partir da qual o modelo matemático se aplica a fim de que as estimativas de pessoal sejam produzidas, que permitirão o cumprimento daqueles princípios do alinhamento vertical e horizontal que definem o que se entende por gestão estratégica de pessoas.

O tratado neste capítulo apenas abordou as perspectivas instrumental (processos e atividades inerentes a cada função de pessoal) e estratégica (alinhamento das políticas de pessoal entre si e com as diretrizes organizacionais) de gestão de pessoas, ambas necessárias

embora insuficientes para a mitigação ou eliminação dos tradicionais problemas e desafios enfrentados pelos setores de pessoal. É preciso que se reconheça que a atuação principal, urgente, desses setores recai sobre a perspectiva política, cujo objeto de focalização é justamente a capacidade e a possibilidade de que suas lideranças e gestores identifiquem os elementos do contexto institucional, organizacional e da própria unidade de gestão de pessoas que impedem ou dificultam a implantação exitosa das políticas e dos processos de administração de recursos humanos. A necessidade de intervenção sobre esses fatores antes que os resultados insatisfatórios se clarifiquem para a alta liderança, gestores e servidores em geral será tópico, como dito, de capítulo de obra posterior, sendo um complemento a este que se finaliza.

## Referências bibliográficas

- ABBAD, G.; LIMA, G. B. D. C.; VEIGA, M. R. M. D. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.
- ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L.; MENESES, P. P. M. M.; ZERBINI, T., BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação*. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, v. 60, p. 451-474, 2009.
- ARAÚJO, L. G. B.; MENESES, P. P. M.; RODRIGUES, M. A.; SERRANO, A. L. M. Fatores Interferentes na Implementação da Gestão Estratégica de Pessoas em uma Empresa Pública. In: X Congresso Consad de Gestão Pública, 2017, Brasília. Anais do X Congresso Consad, 2017.
- BENDASSOLI, P. F. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, v. 30 n. 68, p. 171-184, 2012.
- BOON, C.; DEN HARTOG, D. N.; LEPAK, D. P. A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, v. 38, n. 1, p. 1-40, 2019.
- BORGES-ANDRADE, J.E. Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre -RS, v. 1, cap. 9, p. 177-195, 2006.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. D. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)>. Acesso em: 05 ago 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm)>. Acesso em: 05 nov 2020.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desempenho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm)>. Acesso em: 07 dez 2020.

BROWN, T. C.; LATHAM, G. P. Maintaining relevance and rigor: How we bridge the practitioner-scholar divide within human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, v. 29, n. 2, p. 99–105, 2018.

BROWN, M.; LIM, V. S. Understanding performance management appraisal: supervisory and employee perspectives. In: A. WILKINSON; N. BACON; T. REDMAN; S. A. SNELL (Eds.), *The Sage Handbook of Human Resource Management*. London: Sage Publications, p. 191-205, 2010.

CAMÕES, M. R. S., FONSECA, D. R. E PORTO, V. (2014) Estudos em gestão de pessoas no serviço público. *Cadernos, ENAP*, 37.

CAMÕES, M. R. DE S.; MENESES, P. P. M. Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. *Cadernos*, Brasília: ENAP, p. 1-143, 2016.

COELHO JR., F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, João Pessoa, p. 1-16, 2011.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. M. Fatores Interferentes na Implementação da Gestão Estratégica de Pessoas no Poder Legislativo Federal. In: VII Encontro de Administração Pública e Governança, 2016.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no legislativo federal: desafios e possibilidades. In *Anais do Congresso Consad de Gestão Pública*, p. 1–18, 2017.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.

DENISI, A. S.; PRITCHARD, R. D. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, v. 2, n. 2, p. 253-277, 2006.

FERREIRA, R. R.; ABBAD, G. S. Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. *Revista Psicologia, Florianópolis*, v. 14, n. 1, p. 1–17, 2014.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; SILVA FILHO, A. I.; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, 2013.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016.

GREENBERG, J. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, v. 71, n. 2, 340-342, 1986.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A. Human resource management: an agenda for the 1990s. *International journal of human resource management*, v. 1, n. 1, p. 17-43, 1990.

HORTON, S. Introduction—the competency movement: Its origins and impact on the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, v. 13, n. 4, p. 306-318, 2000.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 28, n. 1, p. 25-35, 2008.

LACOMBE, B. M. B.; 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, 157–174, 2010.

LEGGE, K. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Macmillan Education: UK, 2006.

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v. 19, n. 2, p. 64–85, 2009.

LOTTA, G. S.. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE-eletrônica*, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.

MARKOULLI, M. P.; LEE, C. I. S. G.; BYINGTON, E.; FELPS, W. A. Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, v. 27, n. 3, p. 367–396, 2017.

MARTINS, B. V.; MARQUES, J. R.; VIEIRA, L. J. M.; GARAY, A. B. S. Avaliação de desempenho individual no setor público brasileiro: análise da produção acadêmica de 2000 a 2009. In: IV Encontro De Administração Pública E Governança, Vitória, 2010.

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, 2008.

MENESES, P. P. M. Necessidades de aprendizagem, planejamento instrucional e avaliação de treinamentos: aspectos práticos. In: *Psicologia do Trânsito e Transporte – Manual do Especialista*. São Paulo: Vetor Editora Psicopedagógica, 2019.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. S. *Manual de Treinamento Organizacional*, Porto Alegre: Artmed, 2010.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo - Relatório da OCDE: Brasil, 2010.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. *Revista Economia & Gestão*, v. 7, n. 15, p. 10-30, 2008.

ODELIUS, C. C. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

PAAUWE, J.; BOSELIE, P. Relevance of the Institutional Setting. *Human Resource Management Journal*, v. 13, n. 3, p. 56-70, 2003.

PILATI, R. História e importância de TD&E. In: J. E. BOORGES-ANDRADE, G. S. ABBAD; L. MOURÃO (Eds.), *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed, p. 159-176, 2006.

PLOYHART, R. E.; MOLITERNO, T. P. Emergence of the Human capital Resource: A Multilevel Model. *Academy of Management Review*, v. 36, n. 1, p. 127-150, 2011.

SALAS, E.; TANNENBAUM, S. I.; KRAIGER, K.; SMITH-JENTSCH, K. A. The Science of Training and Development in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 13, n. 2, p. 74-101, 2012.

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y. O.; GUARNIERI, P. O. *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho*, v. 1, Brasília: Enap, 2018a.

SERRANO, A. L. M.; IWAMA, G. Y. O.; ALMEIDA, J.; CUNHA, R. D.; FRANCO, V. R. *Dimensionamento na administração pública federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação*, v. 2, Brasília: Enap, 2018b.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; ABILA, N. *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho*, v. 3, Brasília: Enap, 2019.

SIMÕES, M. R. Testes de validade de sintomas na avaliação de comportamentos de simulação. In A. Castro Fonseca, M. R. Simões, M. C. Tabora Simões, & M. S. Pinho (Eds.), *Psicologia forense*. Coimbra: Almedina, p. 279-309, 2006.

SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Os Novos Modelos de Gestão. In: L. O. BORGES; L. MOURÃO (Eds.), *O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia*2. Porto Alegre: Artmed, p. 121-149, 2013.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Levantamento de governança e gestão de pessoas: Tribunal de Contas da União. Relator Ministro-substituto Marcos Bemquerer Costa. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Relatório de acompanhamento TC 015.268/2018-7; Sumários Executivos Acompanhamento de Governança Pública Organizacional 2018. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2018.

THARENOU, P. Training and Development in Organizations. In: A. WILKINSON; N. BACON; T. REDMAN; S. A. SNELL (Eds.), *The Sage Handbook of Human Resource Management*. Sage Publications, p. 155-172, 2010.

TKACHENKO, O.; HAHN, H. J.; PETERSON, S. L. Research-Practice Gap in Applied Fields: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, v. 16, n. 3, p. 235-262, 2017.

TRUSS, C. Continuity and change: the role of the HR Function in the modern public sector. *Public Administration*, v. 86, n. 4, p. 1071-1088, 2008.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. *Gestão & Produção*, 15(1), 189-199, 2008.

WETZEL, E.; BÖHNKE, J. R.; BROWN, A. Response biases. In F. Leong, D. Bartram, F. Cheung, K. F. Geisinger, & D. Iliescu (Eds.), *The ITC international handbook of testing and assessment*. New York: Oxford University Press, p. 349-364, 2016.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 3, p. 203-225, 1991.

O Ministério da Economia, órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), avançando na promoção de boas práticas de gestão de pessoas, tem desenvolvido em parceria com a UnB conhecimento sobre o dimensionamento da força de trabalho (DFT).

Assim, esta publicação é o quarto volume de uma série de seis livros sobre o projeto de DFT, na qual são apresentadas as principais questões críticas acerca do dimensionamento como ferramenta de gestão. São abordados, ainda, critérios para a seleção e priorização dos órgãos a serem dimensionados mediante a literatura da análise multicritério, bem como apresentado um dimensionamento executado na prática.

O objetivo deste volume da série é compartilhar conhecimento sobre as possibilidades de utilização do dimensionamento no setor público e como pode ser usado como ferramenta de gestão, além de apresentar formas de sua aplicação.



**UnB**

SECRETARIA DE  
GESTÃO DE PESSOAS

MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA



**PÁTRIA AMADA  
BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL