

# 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  
Patrícia 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 3 – O POTENCIAL DE ALCANCE DA APLICAÇÃO DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

*Luciana Graziani Barbosa de Araújo  
Jéssica de Sousa Riechelmann  
Nara Cristina Ferreira Mendes  
André Luiz Marques Serrano  
Pedro Paulo Murce Meneses  
Vithor Rosa Franco*

O objetivo deste capítulo é tratar das estratégias de pesquisa adotadas para garantir a possibilidade de replicação e a consequente institucionalização do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT). Entende-se por institucionalização as iniciativas com fins de implementar as práticas de DFT no âmbito das organizações públicas. Assim, a etapa qualitativa de pesquisa adotada é detalhada para a customização da metodologia de DFT, bem como apresentados resultados qualitativos preliminares já obtidos com intuito de exemplificar o potencial de alcance do dimensionamento na Administração Pública Federal (APF).

## 3.1 Contextualização

No atual contexto político e econômico buscam-se cada vez mais estratégias que visem a maior eficiência e a melhor alocação de recursos humanos e financeiros nas organizações (DINIZ, 2017; SERRANO *et al.*, 2018b). Devido a isso, discute-se a importância do Planejamento da Força de Trabalho (PFT) para atender as demandas das organizações, com base em suas metas e objetivos (SERRANO *et al.*, 2018a).

O PFT pode ser definido como um processo sistemático e contínuo que tem como objetivo prever o quantitativo, bem como contribuir com o perfil e a composição ideal do quadro de pessoal para atender as demandas e projetar as necessidades futuras da organização. Ou seja, por meio de uma análise crítica, tem como objetivo alocar o quantitativo ideal no local e no tempo correto. A maturidade da organização, o nível tecnológico utilizado, os recursos econômico-financeiros e estruturais são algumas das variáveis que influenciam na relação entre produtividade e força de trabalho (MARINHO; VASCONCELLOS, 2007).

Nessa perspectiva, o DFT se constitui como uma ferramenta do PFT para dimensionar, ou seja, identificar a quantidade ideal da força de trabalho de acordo com as necessidades traçadas no PFT. A relevância desse método torna-se ainda maior ao se considerar as aposentadorias, abstinências e a necessidade da ampliação do quadro devido ao crescimento das organizações (ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016; RODRIGUES; OLIVEIRA; LIMA, 2015).

No entanto, apesar da reconhecida necessidade de institucionalizar o DFT como ferramenta de gestão da força de trabalho de uso contínuo em toda a Administração Pública Federal, as organizações caminham a passos lentos neste processo (TCU, 2018) Segundo o referido relatório ,que detalha o estágio da governança em gestão de pessoas na APF, 41% das organizações públicas avaliadas declararam possuir estágio aprimorado no que se refere à adoção de procedimentos técnicos objetivos para a estimativa de quantitativo ideal de pessoal por unidade (TCU, 2018).

Nesse sentido, é relevante que a implementação do DFT não constitua ação isolada de poucas organizações, mas sim iniciativa transversal de gestão. Com este objetivo, o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), atual Ministério da Economia (ME), estabeleceu parceria com a Universidade de Brasília (UnB); a fim de desenvolver uma metodologia de DFT adaptada para os distintos contextos, posto que ao dimensionar uma organização ou unidade organizacional, a natureza da atividade desempenhada deve ser considerada. Logo, que atividades administrativas são distintas das atividades finalísticas e não devem ser tratadas da mesma forma.

Diante do exposto, o objetivo deste capítulo é descrever o processo de pesquisa empreendido com vistas à customização da metodologia, para assim explicitar os encaminhamentos que tornarão viáveis a replicação do método em toda a Administração Pública e consequente institucionalização do DFT.

### 3.2 Customização da metodologia de Dimensionamento da Força de Trabalho

Conforme exposto nas obras anteriores deste Livro, para realizar o DFT, distintos modelos podem ser utilizados, sendo relevante selecionar com parcimônia aquele capaz de explicar a realidade de forma mais adequada. De toda maneira, tendo em vista a necessidade de mensurar o quantitativo de produção de cada unidade para que seja possível estimar a força de trabalho ideal, propõe-se o conceito de entregas - representante quantificável que sinaliza a ocorrência de um processo de trabalho - como adequado para diversos contextos (SERRANO *et al.*, 2018a). Diante disso, o levantamento das entregas produzidas em cada unidade constitui etapa fundamental do processo de coleta de dados do dimensionamento, embora o DFT não utilize dados qualitativos para os cálculos das estimativas de quantitativo de pessoal, é fundamental que haja previamente uma pesquisa qualitativa no intuito de compreender as atividades executadas pela unidade dimensionada (macroprocessos,

processos e principais etapas), levando à definição das entregas daquela unidade, as quais serão posteriormente mensuradas (SERRANO *et al.*, 2018a). A coleta de dados qualitativos é a etapa que caracteriza, portanto, a customização do modelo de DFT para cada tipo de serviço, com o objetivo de guiar as replicações futuras do DFT em unidades similares. Nesse sentido, se o objetivo é desenvolver uma metodologia o mais abrangente possível no contexto das organizações públicas, a customização, isto é, a referida etapa qualitativa de pesquisa necessita ser aplicada em diferentes serviços prestados pela APF.

É relevante ressaltar que o escopo do projeto de pesquisa em desenvolvimento restringe-se às organizações pertencentes ao Poder Executivo Federal e, portanto, aos serviços prestados neste âmbito.

Em consulta ao Portal do Painel Estatístico de Pessoal, identificou-se que em agosto de 2020, o Poder Executivo Federal contava com 601.977<sup>1</sup> vínculos ativos. Diante da diversidade de serviços prestados pelas organizações públicas que compõem o Poder Executivo Federal, o desenvolvimento de uma metodologia de Dimensionamento da Força de Trabalho adequada aos distintos contextos de trabalho constitui um desafio. Nesse sentido, o processo de customização será detalhado a seguir.

### 3.3 Processo de customização dos serviços

A fim de permitir a aplicação da metodologia de DFT em larga escala, de forma menos complexa, o objetivo da customização é compor um banco de entregas correspondentes a diversos tipos de serviços prestados pelas organizações pertencentes ao Poder Executivo Federal. Assim, é necessário primeiramente selecionar as organizações e suas respectivas unidades amostrais a serem dimensionadas visando representar esses distintos serviços. Tal processo de identificação dos tipos de serviços a serem customizados constitui uma etapa prévia já abordada em obra

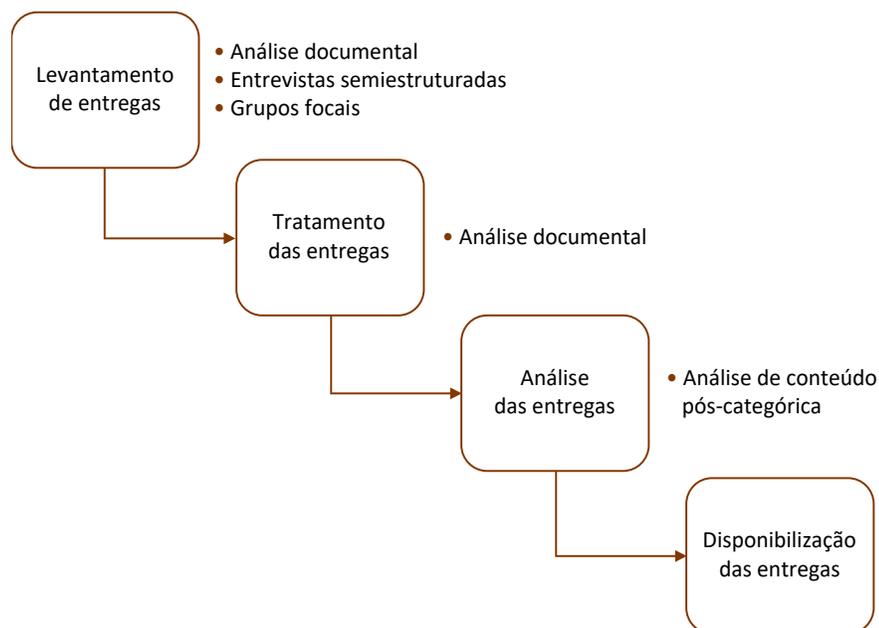
<sup>1</sup> Fonte: Painel Estatístico (<https://www.painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAZfc/opepdoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>): Filtros aplicados – servidores – ativo – tabelas.

anterior (SERRANO; MENDES; ABILA, 2019), não sendo objeto portanto deste capítulo. Assim, no que tange a este texto, considerar-se-á o processo de pesquisa empreendido após a identificação e seleção do tipo de serviço, organização e unidades.

Então, assim que iniciado o processo de coleta de dados é preciso levantar entregas que representem os processos de trabalho da unidade a ser mapeada, construindo um banco de entregas, sem objetivo de atingir a saturação teórica, mas com o intuito de ser disponibilizado a unidades que prestam serviços similares, para nortear o dimensionamento destas.

Esta pesquisa qualitativa, aqui denominada processo de customização dos serviços, conta, portanto, com quatro etapas: (i) Levantamento de entregas; (ii) Tratamento das entregas; (iii) Análise das entregas; (iv) Disponibilização das entregas, conforme resume a Figura 3.1.

**Figura 3.1 – Processo de customização dos serviços.**



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O levantamento de entregas é realizado presencialmente por meio de análise documental, entrevistas e grupos focais. Assim, inicialmente são solicitados documentos à unidade que permitam compreender o trabalho desempenhado pelos servidores ali alocados, tais como relatórios de gestão, normativos específicos, regimento interno, cadeia de valor, entre outros. Uma vez recebidas estas peças, elas são analisadas pelos pesquisadores e servem de preparação para as entrevistas semiestruturadas e grupos focais conduzidos presencialmente com os servidores a seguir. Nestas reuniões, o objetivo é identificar e registrar todas as atividades realizadas no âmbito da unidade selecionada, resultando em uma descrição da área com foco nas principais entregas produzidas e possíveis de serem quantificadas.

Assim que a descrição da área é finalizada e validada pelos servidores entrevistados, tem-se o necessário para iniciar de fato a quantificação das entregas e esforço e, portanto, o dimensionamento da força de trabalho. Porém, diante do objetivo de institucionalizar transversalmente a metodologia de DFT, em paralelo dá-se prosseguimento ao processo de customização dos serviços.

Uma vez levantadas as entregas, elas são tratadas pelos pesquisadores com o intuito de eliminar especificidades altamente exclusivas daquela unidade. Isto é, sempre observando o objetivo último deste processo, que é facilitar a replicação da metodologia de DFT para diferentes organizações que prestem serviços similares, a descrição de área, composta pelos principais processos, etapas e entregas desempenhadas pela unidade pesquisada é revisada e eventualmente reescrita em termos mais genéricos permitindo que, em seguida, seja encaminhada para análise.

O trabalho de análise das entregas consiste em uma análise de conteúdo que visa agrupar entregas relativas aos mesmos serviços em categorias, além de eliminar duplicidades, haja vista que uma mesma entrega pode ser identificada em diferentes unidades, mesmo que o objetivo finalístico delas seja divergente, a exemplo da elaboração de relatórios de gestão. Nesse sentido, a partir da lista de entregas genéricas,

é realizada a leitura e categorização das entregas por meio de uma triangulação entre os pesquisadores, visando obter maior confiabilidade e validade.

Finalmente, com as entregas levantadas, tornadas genéricas e categorizadas, é possível disponibilizá-las para outras unidades que prestem serviços daquelas categorias a fim de que o banco de entregas seja utilizado como base inicial para o dimensionamento destas outras áreas. Com o uso do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP), sistema tecnológico de apoio ao DFT, e com o auxílio dos multiplicadores, espera-se que o alcance do DFT seja em nível nacional e de fácil acesso, possibilitando autonomia para que cada unidade ou organização realize o dimensionamento periodicamente de acordo com suas necessidades selecionando, para isso, o serviço e as entregas relativos ao trabalho desenvolvido. Dessa forma, permite-se repensar a organização do quadro de funcionários a fim de melhorar a qualidade do serviço prestado e aumentar a produtividade do setor público por meio de uma tomada de decisão mais embasada.

Ressalta-se que o detalhamento deste processo de replicação da metodologia em larga escala não constitui objetivo deste capítulo, podendo ser aprofundado em obra futura. Por ora, serão apresentados os processos de customização já conduzidos no âmbito da parceria entre ME e UnB, com a ressalva de que o projeto de pesquisa segue em curso e, portanto, outros diversos serviços ainda serão futuramente contemplados.

### 3.4 Serviços customizados

O processo descrito foi conduzido em nove organizações, sendo que em uma organização foi realizada a replicação da metodologia, totalizando 42 unidades pesquisadas até o momento, uma vez que em cada organização foram consideradas mais de uma unidade como amostra. O Quadro 3.1 a seguir apresenta, sem identificar a organização, quais as áreas abarcadas e o principal serviço por ela desempenhado.

### Quadro 3.1 – Áreas dimensionadas e respectivos serviços prestados.

Órgão	Área Dimensionada	Serviço a Ser Customizado
Ministério	Unidade de Gestão de Pessoas (2 unidades)	Serviços administrativos
	Unidade de gestão de inativos e pensionistas	Serviços administrativos
Órgão de Assessoramento Jurídico	Unidades Administrativas	Serviços administrativos
Órgão de Controle	Unidades de Auditoria	Serviços de Auditoria
Universidade Federal (2 unidades)	Unidade Acadêmica	Serviços de docência
		Serviços administrativos
Hospital Federal	Unidades médicas	Serviços médicos
		Serviços hospitalares
Autarquia	Unidade de licenciamento ambiental	Serviços de fiscalização/ ambiental

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Embora as unidades tenham sido selecionadas visando customizar os serviços indicados no Quadro 3.1, verificou-se a necessidade de criação de categorias mais específicas a fim de facilitar o agrupamento das entregas levantadas e a compreensão do teor da categoria em um momento futuro de replicação. Assim, a categoria serviços administrativos, por exemplo, agregou outras categorias, tais como: serviços de recursos humanos, serviços de licitação e contratos, entre outros. O Quadro 3.2, a seguir, apresenta a lista de categorias identificadas até o momento, bem como a quantidade de entregas pertencentes a cada uma.

### Quadro 3.2 – Categorias de serviços identificadas.

Categoria de Serviços	Quantidade de Itens
Administrativo Geral	38
Controle interno	56
Financeiro	20
Gestão acadêmica	49
Laboratório acadêmico	21
Licenciamento ambiental	31

Categoria de Serviços	Quantidade de Itens
Licitação e contratos	43
Material e Patrimônio	42
Prestação de Informações	24
Recursos Humanos	268
Suporte Administrativo	27
Suporte Jurídico	8
Tecnologia da Informação	2
<b>Total: 13 categorias</b>	<b>629 entregas</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

É relevante notar que, embora as unidades amostrais tenham sido selecionadas em razão de sua atividade finalística (Quadro 3.1), foram identificadas entregas classificadas em categorias diferentes, uma vez que uma unidade de recursos humanos, por exemplo, pode prestar, em alguma medida, serviços financeiros. Mais uma vez, ressalta-se que a lista apresentada se encontra em construção de forma que ao longo do projeto de pesquisa serão adicionadas novas categorias e entregas.

Além disso, no caso dos serviços médicos e de docência, dada a natureza diferenciada das tarefas, não foram levantadas entregas, mas sim indicadores de resultado que representam parâmetros de produtividade para estes profissionais. No entanto, de igual maneira, tais indicadores compõem um banco de indicadores em construção relacionados a suas categorias de serviço (médicos e de docência) que serão disponibilizados para que sejam adotados no dimensionamento de outras unidades responsáveis pelos mesmos serviços. O Quadro 3.3 apresenta o quantitativo de indicadores levantados para cada caso.

### Quadro 3.3 – Quantidade de indicadores identificados para os serviços de docência e médicos.

Categoria de Serviços	Quantidade de Indicadores
<b>Docência</b>	<b>164</b>
<b>Médicos</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A partir das informações apresentadas, apresenta-se a seguir a possibilidade de alcance e o impacto do DFT diante dos serviços abordados até o momento.

### 3.5. Alcance do dimensionamento da força de trabalho no Poder Executivo Federal

O Poder Executivo Federal tem a função administrativa de administrar os interesses públicos, de acordo com as leis e os princípios previstos na Constituição Federal. E, devido às mudanças econômicas, sociais e políticas, é um poder que se encontra em expansão para acompanhar as dinâmicas vivenciadas ao longo dos anos no país. Este crescimento parece indicar um inchaço da máquina pública e um amplo crescimento das despesas com pessoal (MORAES; SILVA; COSTA, 2009). Porém, ao se considerar o quantitativo da População Economicamente Ativa (PEA) do Brasil ao longo dos anos, uma evolução de cerca de 22,45% em 13 anos, terá que o aumento do quantitativo de servidores no Poder Executivo Federal estará alinhado com o crescimento da PEA no país, ou seja, das pessoas que estão aptas e inseridas no mercado de trabalho (IBGE, 2019).

No presente ano de 2020, o Executivo Federal compreende 601.977 servidores ativos, último dado levantado em agosto. A maior concentração da força de trabalho encontra-se no Sudeste<sup>2</sup> (34,20%), seguido pelo Nordeste<sup>3</sup> (22,40%), segundo os dados do Painel Estatístico de Pessoal (ME, 2020).

Com o uso da tecnologia da informação mediante a utilização do SISDIP e com o auxílio dos multiplicadores, o alcance do DFT será em nível

<sup>2</sup> Fonte: Painel Estatístico (<https://www.painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>): Filtros aplicados – Servidores – Ativo – mapa brasileiro.

<sup>3</sup> Fonte: Painel Estatístico (<https://www.painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>): Filtros aplicados – Servidores – Ativo – mapa brasileiro.

nacional e de fácil acesso. Ademais, possibilitará autonomia para que cada unidade ou organização realize o dimensionamento periodicamente de acordo com suas necessidades, selecionando, para isso, o serviço e as entregas relativos ao trabalho desenvolvido. Dessa forma, permite-se repensar a organização do quadro de funcionários a fim de melhorar a qualidade do serviço prestado e aumentar a produtividade do setor público por meio de uma tomada de decisão mais embasada.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, há um aumento do nível de capacitação em nível de Pós-Graduação (Especialização, Mestrado e Doutorado), tanto em relação aos servidores como à força de trabalho, ao se comparar os anos de 2008 e de 2020, retratado no Quadro 3.4. Também se observa um decréscimo no número de servidores e da força de trabalho com ensino fundamental (completo e incompleto), ensino médio e ensino superior. Tal dado indica que cada vez mais há um aumento da qualificação dos servidores na APF, impactando na produtividade e na qualidade dos serviços ofertados para a população.

**Quadro 3.4 - Nível de escolaridade dos servidores do Poder Executivo Federal nos anos de 2008 e 2020<sup>4</sup>.**

Escolaridade	2008		2020	
	Servidores (ativos, aposentados e pensionistas)	Força de Trabalho (servidores ativos)	Servidores (ativos, aposentados e pensionistas)	Força de Trabalho (servidores ativos)
Ensino Fundamental Incompleto	18,28%	5,77%	10,91%	1,53%
Ensino Fundamental	10,97%	6,74%	7,12%	2,25%
Ensino Médio	25,19%	30,15%	20,47%	16,13%

<sup>4</sup> Fonte: Painel Estatístico (<https://www.painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opepdoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>): Filtros aplicados – Servidor – gráfico “Escolaridade do Servidor”. Filtros aplicados – Servidor – Ativo - gráfico “Escolaridade do Servidor”.

Escolaridade	2008		2020	
	Servidores (ativos, aposentados e pensionistas)	Força de Trabalho (servidores ativos)	Servidores (ativos, aposentados e pensionistas)	Força de Trabalho (servidores ativos)
Ensino Superior	33,71%	44,97%	33,71%	38,86%
Pós-graduação	8,59%	12,37%	25,95%	40,94%
Outros	3,26%	0,00%	1,85%	0,01%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020), adaptado do Painel Estatístico de Pessoal (ME, 2020).

Acredita-se, com isso, que servidores mais capacitados tendem a estar mais preparados para exercer suas atividades com maior produtividade. Assim, no momento de realizar o dimensionamento da força de trabalho, tais fatores podem ser considerados na alocação e realocação dos recursos humanos disponíveis na organização, posto que o DFT se constitui como uma ferramenta a ser utilizada pela Administração Pública a fim de subsidiar as tomadas de decisão relativas a melhor alocação de pessoal. O DFT prevê aumentar a eficiência da capacidade produtiva e pode ser utilizado em nível de órgão ou de unidade, auxiliando as decisões dos gestores.

Nesse sentido, considerando a atual conjuntura política e econômica vivenciada no país, se faz necessário buscar estratégias de planejamento de alocação dos recursos financeiros relacionados às despesas de pessoal. O método adotado neste projeto de pesquisa - apresentado nos Livros 1, 2 e 3 precedentes - está sendo aprimorado junto ao Ministério da Economia, por meio de um sistema informatizado (SISDIP), com o propósito de possibilitar uma maior abrangência da aplicação e permitir uma maior autonomia dos gestores para realizar o dimensionamento de acordo com as necessidades de cada organização.

### 3.6 Considerações finais

Primeiramente, ressalta-se que a presente seção de conclusão não deve ser entendida como um conjunto de resultados, mas sim como

uma explanação acerca dos estudos qualitativos empreendidos. Assim, foi abordado o processo no qual se pretendeu customizar a metodologia de DFT, para ampliar o alcance das replicações, tendo em vista a urgente necessidade de institucionalização do dimensionamento como forma de racionalizar os gastos públicos utilizando metodologias mais robustas para a tomada de decisão.

Nesse sentido, fica claro que o trabalho de implementação contínua e permanente do DFT é complexo, mas pode ser facilitado por meio da utilização de métodos de pesquisa adequados, bem como da utilização de um sistema tecnológico, o SISDIP, essencial para garantir a abrangência planejada como ferramenta estratégica após a conclusão do projeto de pesquisa.

## Referências bibliográficas

DINIZ, L. S. Planejamento da Força de Trabalho no Poder Judiciário Federal: Peculiaridades da Justiça do Trabalho. 2017. 72 f. Monografia (Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <[https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/defaulttab\\_hist.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/defaulttab_hist.shtm)>. Acesso em: 7 ago. 2019.

ISIDRO-FILHO, A.; SERRANO, A. L. M. Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público: Modelo Quali-quantitativo Aplicado. In: IX Congresso Consad de Gestão Pública. Painel 03/003, Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 8 a 10 de junho de 2016, Brasília-DF, 23 p.

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

MORAES, M. V. E.; SILVA, T. F.; COSTA, P. V. O mito do inchaço da força de trabalho do executivo federal. *Revista Gespública*, v. 7, n. 2, p. 1-17, 2009.

MP. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. *Painel Estatístico de Pessoal*. Disponível em: <<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>>. Acesso em: 03 ago 2019.

RODRIGUES, A. M.; OLIVEIRA, C. B. N; LIMA, H. L. Dimensionamento da força de trabalho baseado no mapeamento de competências: a construção de uma metodologia na administração pública no estado de Pernambuco. In: VIII Congresso CONSAD de Gestão

Pública. Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 26, 27 e 28 de maio de 2015, Brasília/DF, 2015

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.

TCU. *Tribunal de Contas da União*. Levantamento de governança e gestão de pessoas: Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2018.

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.

ISBN 978-65-86503-31-9



**UnB**

SECRETARIA DE  
GESTÃO DE PESSOAS

MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA



PÁTRIA AMADA  
**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL