

DIMENSIONAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:

AVANÇOS E RESULTADOS
ALCANÇADOS

Organizadores:

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



UnB

SECRETARIA DE
GESTÃO DE PESSOAS

MINISTÉRIO DA
ECONOMIA



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL

Ministro de Estado da Economia
Paulo Roberto Nunes Guedes

Secretário-Executivo
Marcelo Pacheco dos Guarany

Secretário-Executivo Adjunto
Miguel Ragone de Mattos

Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
Leonardo José Mattos Sultani

Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal
Eduardo Bergamaschi Felizola

Secretário Adjunto de Gestão e Desempenho de Pessoal
Fabio Teizo Belo da Silva

Secretária Adjunta de Gestão e Desempenho de Pessoal
Maria da Penha Barbosa da Cruz

Diretor do Departamento de Provimento e Movimentação de Pessoal
Jansen Carlos de Oliveira

Coordenador-Geral de Planejamento da Força de Trabalho
Fernando André Santana de Souza

Autores
André Luiz Marques Serrano
Claudio Silva da Costa
Clóvis Neumann
Daniel Schlottfeldt Brandão
Eliedna de Souza Barbosa
Emelle Rodrigues Novais Cruz
Júlia Cassia dos Santos Silvério
Laís Campos de Carvalho Rodrigues
Lucas Oliveira Gomes Ferreira
Lucas Soares Caldas
Nara Cristina Ferreira Mendes
Patrícia Helena dos Santos Martins
Paulo Augusto Petteuzzo de Britto
Pedro Paulo Murce Meneses
Víthor Rosa Franco

Colaboradores e Autores
Ministério da Economia
Diego Tannús Dórea
Fernando André Santana de Souza
Janice Oliveira Godinho
Pedro Henrique Lourenço Baena
Sílvia Maria Barros

Projeto gráfico e editoração eletrônica
Ana Carla Gualberto Cardoso

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@economia.gov.br
Site: <https://www.gov.br/economia/pt-br>

Reitora
Profª. Márcia Abrahão Moura

Vice-Reitor
Prof. Enrique Huelva Unternbäumen

Decano de Ensino de Graduação
Prof. Diêgo Madureira de Oliveira

Decano de Pós-Graduação
Prof. Lúcio Remuzat Rennó Júnior

Decana de Extensão
Profª. Olgamir Amancia Ferreira de Paiva

Decano de Assuntos Comunitários
Prof. Ileno Izídio da Costa

Decana de Administração
Prof.ª Rozana Reigota Naves

Decana de Gestão de Pessoas
Profª. Maria do Socorro Gomes

Decana de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional
Prof.ª Denise Imbroisi

Decana de Pesquisa e Inovação
Prof.ª Maria Emília Machado Telles Walter

Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Prof. Jose Márcio Carvalho

Diretor da Faculdade de Tecnologia (FT)
Prof. Edson Paulo da Silva

Coordenadores do Projeto
Prof. André Luiz Marques Serrano
Prof. Pedro Paulo Murce Meneses

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

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

DIMENSIONAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:

AVANÇOS E RESULTADOS ALCANÇADOS

Organizadores:

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

Brasília – DF
Universidade de Brasília - UnB
Ministério da Economia – ME
2022



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-
NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília
Heloiza Faustino dos Santos - CRB1/1913

D582 Dimensionamento na administração pública federal
[recurso eletrônico] : avanços e resultados
alcançados / organizadores, André Luiz Marques
Serrano, Nara Cristina Ferreira Mendes, Pedro Paulo
Murce Meneses. - Brasília : Universidade de
Brasília, 2022.
133 p. : il. - (Dimensionamento da força de
trabalho ; v. 6)

Inclui bibliografia.
Modo de acesso: World Wide Web.
ISBN 978-65-86503-90-6.

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/>

SUMÁRIO

Apresentação	7
Capítulo 1 – Desafios e Estratégias de Institucionalização do	
Dimensionamento da Força de Trabalho	8
1.1 O Ambiente da Gestão Estratégica de Pessoas.....	9
1.1.1 O Ambiente da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público Brasileiro	11
1.1.2 A Força dos Fatores Interferentes sobre a GEP no Setor Público Brasileiro	20
1.2 Táticas de Enfrentamento de Contingências a Políticas Estratégicas de Pessoas	26
1.3 A Institucionalização do Dimensionamento da Força de Trabalho....	32
Referências	35
Capítulo 2 – Análises e abordagens práticas dos indicadores	
e dados do DFT	39
2.1 Planejamento da Força de Trabalho	39
2.2 Dimensionamento da força de trabalho.....	42
2.3 Discussões	44
2.3.1 Período do dimensionamento.....	45
2.3.2 Consolidação dos dimensionamentos.....	46
2.3.3 Índice de tempo produtivo e programa de gestão.....	48
2.3.4 Categoria de serviço	49
2.3.5 Cadeia de valor	52
2.3.6 Gestão do conhecimento	53
2.3.7 Indicadores de gestão de pessoas	55
2.4 Remoção e realocação interna de pessoal em níveis estratégicos e operacionais	68
2.5 Considerações Finais	71
Referências	73

Capítulo 3 – Histórico metodológico dos processos qualitativo e quantitativo de pesquisa	75
3.1 O processo de coleta de dados.....	76
3.1.1 Fase Qualitativa: a definição das entregas	77
3.1.2 Fase Quantitativa.....	85
3.2 O Cálculo do DFT	89
3.3 Encaminhamentos Metodológicos	91
Referências	93
Capítulo 4 – DFT e custos na Administração Pública Federal	94
4.1 Introdução	94
4.2 Revisão da Literatura	95
4.3 Metodologia	96
4.4 Análise dos Resultados	99
4.4.1 O Custo da força de trabalho e da entrega.....	101
4.4.2 O Custo sobre a ótica da contabilidade pública	102
4.6 Considerações Finais	105
Referências	107
APÊNDICE A – Análise de custos a partir do comparativo entre a NBC T 16.11 e a NBC TSP 34	109
Sobre os autores.....	130

APRESENTAÇÃO

Este é o último volume de uma série de seis livros que discutem o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) no âmbito da Administração Pública Federal (APF). Ao longo de cinco anos do Projeto de Pesquisa realizado junto ao Ministério da Economia (ME), muitos avanços foram conquistados sobre a temática do dimensionamento.

Deste modo, este livro discute o DFT no âmbito da APF trazendo à tona tanto os avanços adquiridos como os aprimoramentos realizados na metodologia proposta sobre o DFT. O primeiro capítulo deste livro aborda os desafios e as estratégias da institucionalização do DFT. Em seguida, o segundo capítulo traz análises e abordagens práticas sobre os indicadores e os dados do DFT. O terceiro capítulo perpassa o histórico metodológico dos processos qualitativo e quantitativo de pesquisa. O quarto traz uma análise da relação entre DFT e custos, bem como apresenta um enfoque contábil sobre esta temática de custos no setor público.

A todos, desejamos uma boa leitura!

CAPÍTULO 1 – DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Este capítulo assume a premissa de que o dimensionamento da força de trabalho se configura tal qual uma política de gestão de pessoas, uma ação historicamente empreendida por um conjunto de atores sociais em razão de objetivos supostamente comuns, mas nem sempre convergentes com as agendas que representam. Servidores, gestores, lideranças, associações, sindicatos e agência central de pessoas, a todos esses grupos interessam as estimativas de pessoal e demais produtos acoplados às iniciativas de dimensionamento, que, em sua origem, constituem uma tecnologia de base matemática de otimização da força de trabalho a subsidiar os processos de movimentação e provimento de pessoas.

A questão é que não raramente essa proposta original se compreende do mesmo modo – por exemplo, ao passo que os gestores podem imaginar a ferramenta como uma tentativa de tomada de poder pelas unidades de gestão de pessoas, os sindicatos podem vê-la como uma estratégia de redução do quadro de pessoal e os servidores, como um mecanismo de controle –, de forma que passam a interferir sobre o processo de dimensionamento variadas ações individuais e coletivas,

expressadas sob a forma de contingências, dificuldades ou desafios a serem vencidos pelos setores competentes, em especial o de pessoas, ao qual geralmente se atribui a gestão das políticas de dimensionamento.

O objetivo deste capítulo é justamente caracterizar essas contingências aos empreendimentos de dimensionamento da força de trabalho nos seus vários níveis – institucional, organizacional e setorial – de manifestação, bem como estratégias de indução à implementação de políticas estratégicas de gestão de pessoas no setor público. Importante mencionar que há expressiva quantidade de pesquisa sobre o assunto no contexto do setor público brasileiro, ainda que não aplicadas diretamente ao assunto dimensionamento da força de trabalho; de qualquer forma, as discussões e reflexões aqui propostas são passíveis de generalização, pois, em última instância, tratam todas dos diversos sistemas e processos de recursos humanos, enfim, à Gestão Estratégica de Pessoas (GEP).

1.1 O Ambiente da Gestão Estratégica de Pessoas

Na medida em que as matérias de pessoal no setor público passam a ser regradas por princípios de natureza estratégica, torna-se complexa e em alguma medida diferente a atuação dos setores de pessoal; complexa, pois se passa a exigir a articulação de processos tradicionais de movimentação, desenvolvimento e valorização de pessoas entre si e com referenciais superiores de natureza institucional, estratégica, cultural e estrutural; e diferente, porque, ao visar o exercício do papel de parceiro estratégico, os setores de pessoal passam, ainda que hipoteticamente, a participar ativamente da dinâmica de poder das organizações públicas: neste caso, a perspectiva política da gestão de pessoas ganha destaque, na medida em que a qualidade da participação dos setores de pessoal nas arenas políticas das organizações tende a possibilitar as condições e os recursos necessários aos projetos do setor (CÔRTEZ, 2016; ARAÚJO, 2018; CAMÕES; MENESES, 2016).

É isso a que se dedicam muitos pesquisadores desde muito, como se nota já em Lengnick-Hall *et al.* (2009), cuja revisão de literatura

sistemática empreendida revela como temas principais do campo da gestão pessoas (i) as contingências para articular políticas de gestão de pessoas e estratégia, bem como (ii) a importância da implementação e execução efetivas das políticas de pessoal no cumprimento do intento estratégico. De algum modo, resta evidente dessas pesquisas a ênfase crescente na atuação política dos setores de gestão de pessoas com vistas ao sucesso de suas ações. É nesse cenário que o ambiente exterior e dos próprios departamentos de gestão de pessoas passam a ser descortinados, de modo que em alguns modelos de pesquisa - de natureza contextual - se notam sua influência nos resultados das políticas de pessoal.

Até então se pode afirmar que prevaleciam modelos de outras naturezas teóricas: o universal, que teoriza um conjunto ótimo de práticas de gestão de pessoas capazes de influenciar positivamente o desempenho humano e organizacional; o contingencial, que postula a necessidade de as práticas se adequarem a certos aspectos organizacionais, como o posicionamento estratégico; e o configuracional, cujo objetivo é formar combinações de práticas universais de gestão de pessoas alinhadas entre si (HUSELID, 1995; HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; DELERY; DOTY, 1996; MILES; SNOW, 1984; FOMBRUM *et al.*, 1984; SCHULER; JACKSON, 1987; WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

Caso seminal de modelo contextual de gestão de pessoas é o proposto por Hendry e Pettigrew (1990), no qual as hipóteses ilustradas formam uma cadeia de causalidade que se inicia com a influência do contexto externo (e.g., socioeconômico, político, legal) sobre a própria organização, em nível mais abrangente de análise (e.g., cultura, estrutura, liderança); em seguida, esse contexto interno exerce seus efeitos tanto sobre (i) o contexto estratégico da organização (e.g., missão, valores,) como no (ii) contexto de gestão de pessoas (e.g., papel, organização); esses, por sua vez, encerrando assim a proposta dos autores, determinam em alguma medida o conteúdo das ações dos setores de pessoal (e.g., fluxos de trabalho, sistemas de recompensas, relações com os empregados).

Outra tentativa de se considerar as relações entre o contexto e as ações dos setores de gestão de pessoas foi elaborada, anos mais

tarde, por Pawee (2004), em cujo centro da proposta se observa o que os autores denominam de *room for manoeuvre*, espaço onde os diversos grupos de influência onde se definem as estratégias de gestão de pessoas com maiores chances de geração de resultados organizacionais, inclusive os próprios setores de gestão de pessoas, considerando os elementos competitivos (e.g., produtos e serviços, mercados), sociais (e.g., culturais, legais, econômicos) e organizacionais (e.g., história, cultura) que incidem sobre a organização.

Juntos, esses modelos indicam não somente a incidência de fatores ambientais e organizacionais sobre os empreendimentos dos setores de gestão de pessoas, mas a possibilidade de esses setores participarem dos jogos de poder que determinarão como aqueles fatores serão analisados, interpretados e traduzidos em sistemas, políticas e processos de movimentação, desenvolvimento e de pessoas. É assim que no Brasil, na década de 2010, começam a surgir estudos de natureza contextual aplicados no setor público, visando, primeiramente, à identificação e descrição dos fatores contextuais incidentes sobre as políticas de gestão de pessoas neste campo de investigação, em seguida, à proposição de associações específicas entre esses fatores de modo a clarificar os elementos centrais e periféricos, e, por fim, ao reconhecimento das iniciativas de enfrentamento desses fatores com vista ao êxito dos setores de gestão de pessoas no tocante aos seus processos estratégicos de trabalho.

1.1.1 O Ambiente da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público Brasileiro

É na esteira daqueles modelos contextuais que inúmeros estudos foram realizados no setor público brasileiro, sobretudo, de modo mais sistêmico, a partir da década de 2010; em suma, diante do reconhecimento de que havia à época poucos estudos sobre a implementação de políticas de gestão de pessoas na administração pública nacional, inicialmente os pesquisadores, como mencionado, se dedicaram à identificação, descrição e associação dos aspectos contextuais contingentes às iniciativas

estratégicas do setor de pessoal (e.g., SILVÉRIO; MENEZES, 2022; GRAZIANI *et al.*, 2019; CASTRO, 2018; CASTRO *et al.*, 2020; ARAÚJO, 2018; CÔRTEZ; MENESES, 2019; FONSECA; MENEZES, 2016; CAMÕES; MENESES, 2016; FONSECA; MENEZES; SILVA FILHO, 2013; CAMÕES, 2013).

Esses estudos, todos de natureza qualitativa, podem ser enquadrados assim: *i)* grande parte decorreu de uma pesquisa seminal de Fonseca e Meneses (2016) cujos resultados, gerados junto às Agências Reguladoras Brasileiras, organizaram-se livremente em quatro dimensões: institucional, político, organizacional e setorial, a primeira destas mais distante do poder de manobra dos setores de pessoal, a última, a setorial, mais próxima ; *ii)* um outro estudo (CASTRO, 2018) partiu previamente de dimensões típicas de análise organizacional, portanto sem variação prévia quanto ao poder de manobra das unidades de gestão de pessoas sobre seus elementos particulares: estratégia, cultura e estrutura. Independentemente das categorias de análises concluídas nesses estudos, é notável grande convergência entre as propostas, como exposto a seguir.

Ilustração do primeiro grupo de pesquisas consta do trabalho de Côrtes (2016), no qual se notam, além dos fatores ou agrupamentos de categorias de conteúdo, as definições constitutivas de cada elemento a interferir na atuação estratégica dos setores de gestão de pessoas, do mais distante ao mais próximo do poder de manobra dos setores de pessoal: o fator institucional aborda elementos contextuais exteriores, observados na sociedade brasileira e revelados em aspectos econômicos, legais, demográficos, culturais, tecnológicos e políticos; o segundo contempla elementos políticos, especificamente o jogo de poder interinstitucional e interpessoal notado no contexto das próprias organizações públicas e praticado por grupos e atores com interesses convergentes e divergentes dos representados e defendidos pelos setores de recursos humanos; o terceiro fator, em coincidência com o trabalho de Castro (2018), aborda elementos de nível organizacional de análise, então relativos aos fenômenos da estratégia, cultura, estrutura, processos, tecnologias e pessoas; o último fator, o setorial, diz respeito ao contexto do próprio

setor de gestão de pessoas, no tocante à sua identidade, estratégia, estrutura, tecnologias, orçamento, processos e pessoas (Quadro 1.1).

Quadro 1.1 – Fatores Distais e Proximais Interferentes na GEP

Fatores	Categorias	Definições
Institucional	Aspectos societais	Conjuntura econômica, macro política e social externa
	Legislação e normas externas	Coerência, constância, unidade e completude do conjunto de leis, decretos e normas produzidas fora da organização que disciplinam assuntos relativos à gestão de pessoas (GP)
	Mecanismos de controle externo	Atividades de verificação e controle do cumprimento das regras contidas no arcabouço legal e jurídico de GP
Político	Configuração política da organização	Padrão de uso das influências e de critérios políticos na formação da agenda da alta cúpula
	Apoio da alta administração	Nível de suporte decisório e fornecimento de recursos para a consecução das atividades de GP
	Descontinuidade administrativa	Instabilidade das coalizões, mandatos políticos curtos e rotatividade de gestores
	Habilidade política da liderança de GP	Capacidade do dirigente de GP de influenciar atores e grupos de interesse
	Inserção estratégica da unidade de GP	Presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área

Fatores	Categorias	Definições
Organizacional	Aspectos culturais	Valores predominantes e grau de resistência à mudança
	Recursos organizacionais	Quantidade e qualidade dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros controlados pela organização
	Estrutura organizacional	Configuração da estrutura organizacional, envolvendo os níveis de hierarquização e departamentalização e a presença de mecanismos de governança
	Engajamento de gestores e servidores	Envolvimento e participação dos gerentes de linha e servidores nas políticas e práticas de GP
	Comunicação institucional	Nível de transparência na disponibilização de informações ao público externo e interno
	Normas internas	Arcabouço normativo sobre GP produzido no âmbito interno das organizações
	Estratégia organizacional	Processo intencional e objetivo de planejamento que culmina em um plano estratégico organizacional

Fatores	Categorias	Definições
Setorial	Integração estratégica de GP	Interdependência entre os subsistemas de GP e coerência destes com a estratégia organizacional
	Reputação da unidade de GP	Percepção de servidores, gestores e alta administração sobre a efetividade da unidade de GP no atendimento às suas expectativas
	Recursos da unidade de GP	Quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados pela unidade de GP
	Autonomia da unidade de GP	Liberdade de ação da unidade de GP para condução de suas atividades
	Estrutura da unidade de GP	Configuração da estrutura da unidade de GP, envolvendo sua posição na estrutura organizacional e seus níveis internos de hierarquização e departamentalização
	Metodologia de implementação	Grau de adequação e de complexidade do modelo estratégico de GP adotado
	Coexistência do papel funcional de GP	Proporção da divisão de tempo e esforço da unidade de GP dirigidos para suas atividades funcionais e estratégicas

Fonte: Côrtes (2016, p. 103-104).

Além dessa possibilidade de organização dos elementos contextuais, como informado, outra iniciativa foi empreendida por Castro (2018), desta vez partindo das seguintes dimensões de análise organizacional: estratégia, cultura e estrutura. A fim de investigar as equivalências entre a proposta autoral e as pesquisas até então realizadas no Brasil e no mundo, o autor, por meio de uma revisão sistemática de literatura, identificou

uma série de artigos que haviam se dedicado aos elementos contextuais contingentes à gestão estratégica de pessoas (Quadro 1.2), isso ressaltando a aderência da agenda brasileira de pesquisa à internacional.

Quadro 1.2 – Fatores interferentes na GEP conforme Dimensões de Análise Organizacional

Fatores estratégicos	Artigos
Existência de um plano estratégico da área de GP	Podger (2017); Truss (2009); Primo, Oliva e Kubo (2014); Cunningham e Kempling (2011)
Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais	Alfes <i>et al.</i> (2010); Borges (2009)
Unidade de GP fora da cúpula estratégica da organização	Teo (2000); Truss (2008); Truss (2009); Jacobson e Sowa (2015)
Unidade de GP focada em atividades operacionais	Fonseca e Meneses (2016); Truss (2009); Moura e Souza (2016)
Fatores estruturais	Artigos
Comunicação interna	Allen <i>et al.</i> (2007); Alfes <i>et al.</i> (2010), Silva e Mello (2013); Camões (2013); Côrtes e Meneses (2019); Waterhouse e Lewis (2004)
Desenho de cargos	Mello e Amâncio Filho (2010)
Estrutura informal	Blau (1963); Mintzberg (1979); Alfes <i>et al.</i> (2010); Pascotto <i>et al.</i> (2013)
Instabilidade estrutural	Fonseca e Meneses (2016)
Natureza dos processos de trabalho	Rocha <i>et al.</i> (2014); Mello e Amâncio Filho (2010)
Normas internas	Camões (2013); Côrtes (2016); Côrtes e Meneses (2019); Fonseca e Meneses (2016)
Número de níveis hierárquicos na organização	Driscoll e Morris (2001); Silva e Mello (2013); Camões (2013); Côrtes e Meneses (2019)
Quantidade de servidores	Blau (1970); Silva e Mello (2013)
Rigidez dos processos de trabalho	Fonseca e Meneses (2016); Rocha <i>et al.</i> (2014); Järvalt e Randma-Liiv (2010)
Rigidez estrutural	Ubeda e Santos (2008)

Fatores culturais	Artigos
Comprometimento	Driscoll e Morris (2001); Guest (1987); Marques <i>et al.</i> (2014)
Cultura patrimonialista	Pires e Macedo (2006); Silva e Mello (2013)
Grau de conhecimento da cultura	Slack e Singh (2018); Parker e Bradley (2000)
Grau de flexibilidade da cultura	Ubeda e Santos (2008)
Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança	Allen <i>et al.</i> (2007); Driscoll e Morris (2001)
Recompensas financeiras e motivacionais	Ates (2004); Driscoll e Morris (2001)
Resistência à mudança	Fonseca e Meneses (2016); Jones <i>et al.</i> (2005); Marques <i>et al.</i> (2014)
Sensibilização dos servidores	Fonseca e Meneses (2016); Jones <i>et al.</i> (2005); Silva e Mello (2013)

Fonte: Castro (2018, p. 59-60).

Como mencionado, há correspondências entre ambos os trabalhos apesar da singularidade aparente das categorias teóricas absorvidas teoricamente ou elaboradas empiricamente. No Quadro 1.3, é apresentado o resultado de uma análise dessas correspondências todas, de modo a facilitar a compreensão dos fatores interferentes nas políticas estratégicas de gestão de pessoas; seguem-se também as definições constitutivas de cada variável interferente, de modo a ensejar estudos técnico-científicos a respeito do assunto, especialmente a construção de modelos hipotético-dedutivos para fins de pesquisas de abordagem quantitativa e natureza descritiva e explicativa.

Quadro 1.3 – Variáveis Interferentes na GEP e Respectivas Definições

Aparato Legal	Nível de coerência, unidade e completude do ordenamento jurídico disciplinador dos assuntos relativos às matérias de pessoal
---------------	--

Relacionamento Institucional	Natureza, conteúdo e frequência das interações estabelecidas entre o setor de GP com grupos e organizações exteriores
Descontinuidade Administrativa	Quantidade e frequência de interrupções na implementação das políticas do setor de GP decorrentes de alterações formais e informais na organização
Força de Trabalho da Organização	Grau de aproveitamento produtivo dos recursos humanos da organização
Imagem do Setor de GP	Coerência das mensagens transmitidas pelo setor de GP acerca de sua identidade
Credibilidade do Setor de GP	Grau de confiança atribuída aos setores de GP e respectivas mensagens transmitidas sobre sua identidade na organização
Legitimidade do Setor de GP	Grau de alinhamento entre as ações do setor de GP e as regras, modelos, normas, valores e crenças em vigor na organização
Autonomia do Setor de Gestão de Pessoas	Magnitude e frequência da interferência de grupos e atores diversos no processo decisório do setor de GP
Reputação do Setor de GP	Expectativas quanto à qualidade dos serviços prestados pelo setor de GP em termos de eficiência, transparência e acessibilidade
Inserção Estratégica do Setor de GP	Natureza, conteúdo e frequência das relações do setor de GP com os atores das arenas decisórias da organização
Engajamento com o Setor de Gestão de Pessoas	Atitudes e comportamentos de apoio manifestados pelos atores organizacionais em relação às políticas e práticas do setor de GP
Liderança do Setor de GP	Nível de influência das lideranças do setor de GP sobre as atitudes e os comportamentos dos profissionais da organização e do próprio setor
Engajamento do Setor de GP	Atitudes e comportamentos de apoio dos profissionais do setor de GP em relação às políticas e práticas da área
Capacidade do Setor de GP	Grau de domínio do pessoal do setor de GP de conhecimentos e habilidades requeridos para o exercício instrumental e estratégico das funções da área

Recursos do Setor de Gestão de Pessoas	Nível de suficiência dos recursos humanos, orçamentários, financeiros, tecnológicos, materiais etc. à disposição do setor de GP
Integração Vertical do Setor de GP	Grau de ajustamento das políticas e práticas do setor de gestão de pessoas com as diretrizes estratégicas, estruturais, culturais e processuais da organização
Requisitos Organizacionais	Capacidades, informações e comportamentos necessários para a correta execução dos processos do setor de GP
Autoridade Formal do Setor de Gestão de Pessoas	Trata do nível de concentração de poder decisório do setor de gestão de pessoas determinado pela cadeia de comando das estruturas organizacionais
Centralização do Setor de GP	Nível de concentração de poder decisório do setor de gestão de pessoas determinado pelas configurações de poder das organizações

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Essa proposta de variáveis, bem como os estudos anteriores que a fundamentam, baseia-se, como mencionado, em uma série progressiva de estudos que abordou, ao longo de quase 10 anos de pesquisas, mais de 100 organizações públicas dos diversos poderes, em que pese tenha se concentrado esforços, por força das circunstâncias, nos órgãos do executivo federal; como as pesquisas empreendidas eram todas de abordagem qualitativa, não se calculou um tamanho de amostra a fim de garantir a generalização dos resultados antes demonstrados e sumarizados neste último quadro; em pesquisa qualitativas, os processos de amostragem obedecem a parâmetros diferentes dos adotados em estudos quantitativos; naquelas, tal como nos estudos de base deste capítulo, a amostragem se constituiu teoricamente, de modo que em cada investigação, cada qual abrangendo casos variados, típicos e atípicos, a coleta se interrompe no ponto de saturação dos conteúdos, isso de algum modo estabelecendo a possibilidade de generalização dos resultados.

1.1.2 A Força dos Fatores Interferentes sobre a GEP no Setor Público Brasileiro

Além de a série de estudos anteriores ter sido dedicada à identificação dos fatores interferentes na GEP, algumas pesquisas também investigaram a força de cada um sobre o processo de implementação da política do setor; juntas, essas duas informações são de alguma valia para fins de institucionalização do DFT nas organizações públicas, na medida em que apontam para prováveis dificuldades nesse processo: discussões nesse sentido serão feitas adiante, quando expostos todos os conteúdos teórico-empíricos.

Entre os aspectos que mais obstam a implementação de políticas estratégicas de gestão de pessoas no setor público, tem-se os seguintes: na dimensão técnica, prevalecem a falta de métodos de trabalho estruturados e de ferramentas tecnológicas de gestão de pessoas; na contextual, o apoio restrito da alta administração aos projetos do setor e o reduzido grau de participação dos trabalhadores em geral nos processos de pessoal tendem a dificultar a atuação estratégica das unidades de gestão de pessoas; na política, por fim, são pontos de atenção a restrição da participação das unidades de gestão de pessoas no processo decisório organizacional, a insuficiente disponibilidade de recursos financeiros e humanos para os projetos e processos estratégicos do setor e deficiências no processo de comunicação institucional das intenções e feitos no campo dos recursos humanos.

Todos esses pontos foram alegados em centenas de entrevistas com membros da alta liderança, gestores e servidores em geral e dos setores de recursos humanos; e as recorrências observadas em diversas análises de conteúdo revelaram mesmo aqueles pontos: tudo isso pode ser notado nos trabalhos, já citados neste capítulo, realizados por Silvério e Menezes (2021), Castro, Araújo, Ribeiro, Fiuza e Menezes (2020), Côrtes e Menezes (2019), Graziani, Menezes, Castro e Serrano (2019), Castro, (2018), Araújo, (2018), Fonseca e Menezes (2016), Camões e Menezes (2016), Fonseca, Menezes, Silva Filho e Camões (2013).

A observação dos aportes teóricos de todos esses estudos levou cada um dos seus realizadores, a princípio e como antes descrito, à consideração dos fatores políticos (vide Quadro 1) como de mesma ordem dos demais – institucionais, organizacionais (estratégicos, culturais, estruturais, conforme Quadro 2) e setoriais; com o avançar das pesquisas, contudo, cada vez mais se notou que os fatores políticos constituíam em si mesmos mais uma via de ação do que uma contingência ao trabalho estratégico dos setores de gestão de pessoas; em breve, a conclusão seria a de que aquelas limitações todas acima descritas apenas poderiam ser superadas com a atuação política das lideranças e gestores das unidades de recursos humanos.

Em outras palavras, o exercício estratégico do setor de gestão de pessoas só se alcança com os movimentos políticos realizados pelas suas lideranças em busca de apoio e patrocínio para os programas e projetos relativos às matérias de pessoal, e assim um fenômeno social passou a ganhar contornos científicos mais claros, redirecionando os esforços daqueles pesquisadores para duas novas vertentes de investigação: as capacidades requeridas dos trabalhadores de gestão de pessoas no jogo de poder praticado nos órgãos públicos; e as táticas necessárias à conquista do apoio necessário aos processos estratégicos de gestão de pessoas.

1.1.2.1 Capacidades Requeridas dos Profissionais de Gestão de Pessoas do Setor Público

Em uma pesquisa realizada no Legislativo Federal, Côrtes e Menezes (2019), a partir do reconhecimento não somente dos atores e grupos que interferiam nos assuntos estratégicos de pessoal, mas também o conteúdo mesmo das interferências, elencaram uma série de habilidades com vistas a fazer frente a elas. Os resultados sumarizados deste estudo constam do Quadro 1.4, que dispõe cada um dos atores com quem o setor de gestão de pessoas estabelece alguma relação, o conteúdo das interferências por eles feitas e os critérios por detrás dessas interferências e, por fim, as habilidades necessárias no trato com cada um dos atores.

Quadro 1.4 – Habilidades Requeridas dos Profissionais de Gestão de Pessoas do Legislativo Federal

Ator	Interferência	Critério	Habilidade
Tribunal de Contas da União	Limites de ação	Conformidade legal	Construção da imagem
Comissão Diretora	Aprovação de normas internas	Aspectos financeiro-orçamentários	Capacidade técnica
		Objetividade e clareza das propostas	
	Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão	Sensibilidade do assunto	
Diretoria-Geral	Abertura para propostas	Aspectos financeiro-orçamentários	Astúcia social
	Aprovação de normas internas	Adequação das normas internas	
	Continuidade do Diretor de Gestão de Pessoas	Características do Diretor de Gestão de Pessoas	Capacidade técnica
	Decisão colegiada	Conformidade legal	Construção de imagem
	Intervenção junto à cúpula político-administrativa	Convergência de opiniões	
	Pressão para a adoção de procedimentos fora do padrão	Existência de riscos	Influência interpessoal
	Poder de decisão	Impacto em outras unidades administrativas	Networking
	Recursos financeiros	Sensibilidade do assunto	Visão estratégica geral
Suporte decisório em geral			

Ator	Interferência	Critério	Habilidade
Elaboração de Gestão de Pessoas	Elaboração conjunta de propostas	Características do Diretor de Gestão de Pessoas	Influência interpessoal
	Mobilização de esforços		

Fonte: Côrtes e Meneses (2019, p. 10).

Em ordem alfabética, apenas com o objetivo de destacar cada habilidade, tem-se no Quadro anterior: *i)* a astúcia social refere-se à adaptação do próprio comportamento interpessoal de modo a abordar os decisores no momento certo e da forma mais adequada possível e com isso aumentar as chances de influência; *ii)* a capacidade técnica é demonstrada na formulação de sistemas, políticas processos administrativos e estratégicos, no cálculo das despesas envolvidas nessas ações, na redação de minutas dos atos do setor e em opiniões bem fundamentadas; *iii)* a construção da imagem é a tentativa dos setores de gestão de pessoas de divulgarem consistentemente uma imagem positiva sobre si mesma para os atores com quem eles se relacionam, a qual se constataria por meio da confiança nas ações esperadas da unidade de GP; *iv)* a influência interpessoal se manifesta na elaboração das propostas de pessoal em conjunto com os atores e grupos de influência da instituição e o angariamento de esforços particulares e coletivos em prol das matérias de pessoal; *v)* o *networking* implica na criação e a manutenção de redes de relacionamento com as demais unidades organizacionais com que precisa interagir para a realização de seus empreendimentos; e *vi)* a visão estratégica se nota no alinhamento discursivo e material da direção do setor de gestão de pessoas com os propósitos das instâncias superiores administrativas e políticas.

Dando prosseguimento a essa vertente de estudos, Ribeiro (2019) concentrou esforços na proposição de uma matriz teórico-empírica contendo as capacidades cognitivas e afetivas requeridas dos profissionais da gestão de pessoas do setor público, obtida tanto de revisões sistemáticas internacionais de literatura quanto de uma amostra de 40 profissionais,

entre líderes, gestores e servidores, de diversas unidades de gestão de pessoas de sete variados órgãos públicos e de quatro professores doutores especializados no assunto. A categorização proposta pela autora a partir da realidade investigada dividiu-se em dois blocos: um com as habilidades gerenciais: de gestão organizacional, políticas e de gestão do próprio setor de pessoal; outro com as funcionais, reunindo: habilidades relativas à pesquisa, gestão da força de trabalho, desenvolvimento e desempenho de pessoas e bem-estar no trabalho.

Constam do trabalho realizado todos os descritores formulados, o que por si só pode ser útil no diagnóstico de capacidades dos trabalhadores dos setores de gestão de pessoas e formulação e execução de programas e planos instrucionais próprios para este público. Neste capítulo, contudo, haja vista o objetivo primário visado, é dado destaque somente às habilidades políticas, cujas expressões comportamentais podem ser verificadas no Quadro 1.5.

Quadro 1.5 – Descritores das Habilidades Políticas Requeridas dos Profissionais de Gestão de Pessoas

Negociar com diversas instâncias os recursos e condições necessários à efetivação das políticas e planos do setor de GP.
Definir uma decisão conjunta entre GP e a outra parte da negociação com o menor custo possível e evitando conflitos.
Negociar as propostas do setor de GP com diversas instâncias considerando as diretrizes atuais da administração pública.
Apresentar os planos de GP na negociação com cautela, evitando restrições à discussão e estimulando a continuidade do diálogo.
Estruturar previamente à negociação o que pode ser tecnicamente aportado com base nos limites de atuação de GP e os da outra parte.
Estabelecer confiança entre as partes da negociação, demonstrando credibilidade, compromisso e disposição da área de GP com a outra parte.
Adequar a linguagem de GP e tratamento ao nível hierárquico do interlocutor e características do público que representa.
Questionar o alinhamento de demandas políticas com os objetivos da área de GP e diretrizes do serviço público no momento.

Priorizar o atendimento de demandas políticas de GP que resultem na otimização/automação de processos e agreguem valor ao cenário atual do serviço público.
Compartilhar experiências técnicas/gerenciais com agentes de GP de outros órgãos em capacitações, eventos e fóruns (ex. Fórum de técnicos do SIPEC).
Argumentar tecnicamente sobre a capacidade de as políticas e planos de GP influenciarem positivamente os resultados organizacionais.
Demonstrar estatisticamente os custos e benefícios da ideia defendida pela área de GP, apresentando intenções, riscos e resultados esperados.
Argumentar tecnicamente no caso de proposições contrárias aos intentos do setor de GP.
Estabelecer parcerias estratégicas alinhando interesses em comum com pessoas comprometidas.
Defender os interesses do setor de GP junto a ministros, senadores, deputados etc.
Criar redes de sustentação interna de trabalho da área de GP com detentores de conhecimentos no setor público e na academia.
Articular-se com atores-chave (da própria organização e/ou outros órgãos) para realização de projetos de GP, considerando as expectativas e o papel de cada um na colaboração.
Realizar trocas de recursos/serviços disponíveis entre as partes, estabelecendo uma relação “ganha-ganha”.
Formar grupos de trabalho de GP com responsáveis da gestão organizacional e implementação de mudanças, participando de decisões estratégicas.
Articular-se com o público-alvo do projeto pretendido por GP através de comunicação fluida com o mesmo e as unidades da organização.
Adquirir patrocínios para implementação de projetos por convencimento, mostrando o impacto de GP nos custos e contextos políticos e estratégicos

Fonte: Ribeiro (2019, p. 228-229).

Em linhas gerais, de alguma forma convergindo com o trabalho de Côrtes e Meneses (2019), as habilidades políticas abarcam os temas da negociação, relacionamento interpessoal, persuasão, argumentação, convencimento e estabelecimento de parcerias estratégicas. Especificamente, expressam a capacidade: ler e entender aqueles com quem se relaciona e fazer o uso de tal conhecimento para exercer influência

direcionada ao alcance de objetivos; diagnosticar situações, adaptar e avaliar quais táticas de influência melhor se aplicam de acordo com cada situação; demonstrar a expertise sobre a área e assuntos respectivos; usar da comunicação pessoal e institucional para a consecução de objetivos específicos; buscar a construção de consensos e a resolução de disputas e o estabelecimentos de coalizões ou outros tipos de relações com viés político; colaborar com a troca de informações de qualidade e com os interesses dos atores e grupos de influência.

Assim, a recomendação é que as lideranças dos setores de gestão de pessoas, reconhecidos os interesses dos atores e grupos com quem se relaciona sobre as matérias de pessoal, empreguem as habilidades acima de forma a conseguir maior reputação, maior aporte de recursos, maior autonomia, maior inserção estratégica, elementos imprescindíveis ao êxito das políticas estratégicas de pessoal, inclusive de dimensionamento da força de trabalho, assunto de relevância político-institucional e estratégico muito além da alçada dos próprios setores de gestão de pessoas.

1.2 Táticas de Enfrentamento de Contingências a Políticas Estratégicas de Pessoas

Diante do exposto até aqui, não seria difícil estabelecer um conjunto coeso de ações com vistas à mitigação das interferências na implementação das políticas e no funcionamento dos processos estratégicos de gestão de pessoas. De qualquer forma, pesquisas nesse sentido foram feitas por estudiosos brasileiros, que, coordenadamente, buscaram reunir as táticas adotadas pelos setores de pessoal de órgãos públicos reconhecidos como casos de sucesso no tocante às funções de capacitação e desenvolvimento, gestão por competências, gestão e avaliação do desempenho e qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Esse é o propósito desta seção: demonstrar as vias que os setores de pessoal desses órgãos adotaram e que garantiram a eles algum êxito na implementação de suas políticas e processos; os artigos sobre esta temática não são tantos quanto aqueles mencionados nas seções

precedentes, mas suficientes para que se compreenda alguns mecanismos de institucionalização do dimensionamento da força de trabalho e outros processos de pessoal.

Particularmente interessada nas táticas de indução às políticas de gestão e avaliação de desempenho em órgãos públicos, Graziani *et al.* (2019), tendo entrevistado 24 coordenadores e servidores dos setores de gestão de pessoas e analisado um acervo documental constituído de 22 documentos relativos à política em tela, identificou essas táticas de indução: *i)* capacitações: eventos de aprendizagem ministrados pelos próprios servidores da unidade de gestão de pessoas ou convidados, estratégias instrucionais interativas (e.g., dramatizações) com foco no planejamento colaborativo do trabalho e sessões de *feedbacks* e palestras, proferidas pelos servidores da unidade, sobre as normas do processo a cada novo ciclo; *ii)* materiais instrucionais: manuais sobre o processo de gestão de desempenho, tutoriais em vídeos ou slides acerca do sistema tecnológico e textos breves e periódicos sobre as tarefas previstas em cada etapa do ciclo; *iii)* comunicação: cartazes, folders, *banners* e calendários elaborados em conjunto com as unidades de comunicação institucional e distribuídos para fins de divulgação do processo de gestão do desempenho; *iv)* parcerias: contratações de professores e Universidades, especialmente; *v)* aproximação institucional: estabelecimento de contatos periódicos com representantes da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) do Ministério da Economia por meio de consultas e reuniões e participação dos gestores e servidores das unidades de gestão de pessoas em fóruns; *vi)* unidade de governança de pessoas: criação de uma unidade organizacional, equiparada, em termos de poder decisório, a componentes estruturais estratégicos, com a competência de formular, monitorar e avaliar as políticas de gestão de pessoas; e *vii)* sistemas tecnológicos: ferramentas de execução e apoio à política de gestão do desempenho.

Ainda que organizadas de outro modo, essas iniciativas foram também identificadas por Castro (2018), em cuja pesquisa no Executivo Federal entrevistou seis coordenadores gerais e dois coordenadores

de desenvolvimento de pessoas, além de analisar 36 documentos relativos às políticas e aos processos estratégicos de gestão de pessoas: optou-se por manter na Tabela 1 apenas as iniciativas adotadas em três ou mais organizações das seis abordadas. Entre as iniciativas diferentes daquelas notadas no estudo anteriormente citado, tem-se: *i)* mapear e redesenhar os processos de trabalho com o intuito de usar tal referência organizacional como um dos pontos de partida na formulação de políticas estratégicas de gestão de pessoas; *ii)* estimular o relacionamento interpessoal entre os servidores com a proposição de momentos de interação informal com o fito de reforçar os laços afetivos entre os servidores e mitigar eventuais efeitos negativos na convivência formal entre as pessoas; *iii)* adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes por meio de composição de grupos de trabalho e delegação de atividades e protagonismo aos servidores na condução dos projetos de pessoal; *iv)* realizar mudanças organizacionais, via políticas e processos de gestão de pessoas, com a participação dos funcionários no próprio processo de formulação e implementação dos projetos; *v)* sensibilizar os colaboradores antes do início de um processo de mudança organizacional por meio de eventos de aprendizagem de natureza afetiva; *vi)* instituir mecanismos de reconhecimento ao empenho dos servidores, tal como elogios anotados nos assentamentos funcionais dos servidores, a concessão de treinamentos externos e medalhas para os melhores servidores da instituição; e *vii)* realizar estudos (e.g., valores individuais no trabalho) a fim de ajustar as políticas e processos de pessoas à cultura organizacional e de nela averiguar os efeitos (e.g., clima organizacional) das ações empreendidas pelos setores de gestão de pessoas.

Tabela 1.1 – Iniciativas de Indução à Implementação de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas

Categorias	Iniciativas	Recorrência de Organizações	
		6	6
Estratégica	Realizar parcerias estratégicas	6	6

Categorias	Iniciativas	Recorrência de Organizações	
		6	6
Estrutural	Mapear e redesenhar os processos de trabalho	6	6
	Ampliar os canais de informação	6	
	Estimular o relacionamento interpessoal entre os servidores	5	
	Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes	5	
	Adotar sistemas informatizados de GP	5	
Cultural	Implementar programas de capacitação apropriados	6	6
	Realizar mudanças com a participação dos funcionários	5	
	Sensibilizar os colaboradores antes do início de um processo de mudança	5	
	Instituir mecanismos de reconhecimento	4	
	Realizar estudos para analisar a cultura organizacional	3	

Fonte: Castro (2018, p. 138).

Araújo (2018), ao pesquisar as iniciativas adotadas por seis órgãos públicas no tocante à implementação da política de gestão de pessoas por competências, tendo entrevistado seis coordenadores gerais ou servidores em cargos equivalentes e analisado 47 documentos sobre a matéria, listou e organizou livremente uma série de práticas. Merecem ressalva as seguintes iniciativas, tanto por não terem emergido dos estudos anteriores quanto pelo número de organizações que as adotaram: *i)* formalização do alinhamento estratégico da unidade de gestão de pessoas a partir da introdução de objetivos da unidade no plano de desenvolvimento institucional dos órgãos públicos; *ii)* participação direta da unidade de gestão de pessoas nas arenas onde as decisões organizacionais são formalmente tomadas; *iii)* criação de grupo de trabalho responsável pela implementação da gestão de pessoas por competências; *iv)* integração

da gestão de pessoas por competências com outros subsistemas de pessoas e organizacionais; v) a implementação do processo de gestão de pessoas por competências escalonada, sempre iniciada nos próprios departamentos dos setores de pessoal; vi) solicitação de edição de normas, portarias e regulamentos internos; vii) *benchmarks* por meio de consultas a consultores, especialistas e profissionais da área, professores, outras organizações públicas ou privadas de referência; e viii) licitações para contratação de empresas de consultoria especializadas em gestão de pessoas por competências.

Tabela 1.2 – Iniciativas de Indução à Implementação da Gestão de Pessoas por Competências

Categoria	Iniciativa	Frequência de organizações
Estratégica	Formalização do alinhamento estratégico da unidade de gestão de pessoas	6
	Participação da unidade de gestão de pessoas em ações estratégicas	4
Estrutural	Criação de grupo de trabalho responsável pela implementação da gestão de pessoas por competências	6
	Criação de área voltada para assuntos estratégicos na unidade de gestão de pessoas	4
Instrumental	Integração prévia com os demais subsistemas de gestão de pessoas	6
	Alteração metodológica na ferramenta de gestão de pessoas por competências	6
	Implementação escalonada	3
	Identificação de possíveis contingências à implementação de gestão de pessoas por competências	2
	Adoção de um sistema de informação de gestão de pessoas por competências	6

Categoria	Iniciativa	Frequência de organizações
Instrução Afetiva	Conversas formais e informais	6
	Informativos	5
	Material lúdico	2
Normativa-Legal	Solicitação de edição de normas, portarias e regulamentos internos	3
Parceria	Cooperação interna	6
	Benchmarking	5
	Cooperação institucional	5
	Realização de licitações e contratos	5
Instrução Cognitiva	Cursos teóricos-metodológicos	6
	Manual	5
	Vídeo	4

Fonte: Araújo (2018, p. 112-113).

Considerando que as conclusões antes informadas são todas parte da tradição contextual de estudos no campo da gestão de pessoas, não seria prudente recomendar uma e outra iniciativas de indução à implementação de políticas de GEP; em suma, cada caso organizacional é particular e deve ser assim tratado. Contudo, apesar da incoerência de uma proposta universal nesse sentido, ainda assim é possível apontar uma recomendação transversal, clara no estudo empreendido por Camões e Meneses (2016), um dos primeiros da série: em última instância, o sucesso de uma política estratégica de pessoas depende das ações de empreendedores políticos, então responsáveis pela transformação das contingências em possibilidades de ação, em táticas de indução estabelecidas com base em uma visão acurada da realidade institucional, política e organizacional.

Esses empreendedores são especialistas dispostos a investir recursos em uma determinada política que favoreça suas demandas e cuja organização ocorre por meio de redes sociais. Componente fundamental para a política, trata-se do indivíduo especialista em

determinada temática, que geralmente possui habilidade em defender uma proposta diante dos demais atores envolvidos, ou que possui uma posição de autoridade dentro do processo decisório, o que faz com que suas ideias sejam acolhidas pelos demais. Em geral, são servidores de carreira e que possuem um híbrido de técnico e de político, e que por isso são considerados fundamentais no processo de mudança administrativa.

1.3 A Institucionalização do Dimensionamento da Força de Trabalho

Nas seções anteriores foram indicadas tanto as contingências quanto os mecanismos de indução às políticas e processos estratégicos de gestão de pessoas, mas sem relação alguma com o dimensionamento da força de trabalho, tópico a ser abordado deste ponto em diante: o objetivo é indicar, a partir dos conteúdos desenvolvidos e conforme a experiência de pesquisa do grupo de pesquisadores da Universidade de Brasília a partir da parceria com o Ministério da Economia e outros órgãos públicos, especialmente do Poder Judiciário, os pontos de atenção à institucionalização do dimensionamento nos órgãos da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional.

No nível organizacional de análise, um dos maiores entraves às iniciativas de dimensionamento refere-se à falta de apoio e patrocínio dos altos líderes das organizações, seja em razão da incompreensão da matéria, seja pela incompatibilidade do assunto com as agendas políticas e administrativas. Enxugamento, reestruturação, movimentação, desligamentos, concursos, contratações, por exemplo, são palavras frequentemente verbalizadas, por exemplo, em reuniões de aproximação com as lideranças organizacionais e que denotam uma incompreensão do dimensionamento enquanto ferramenta de análise da produtividade de pessoal que, também, pode indicar necessidades de movimentação. Nesses casos, a atuação política dos líderes e gestores de pessoas é fundamental, tanto por meio da capacidade técnica de sustentação do projeto de dimensionamento, quanto do emprego da astúcia social, no

sentido de revelar a importância do dimensionamento para a gestão do desempenho institucional e organizacional.

Essa mesma compreensão do dimensionamento é revelada nas ideias e ações de gestores e servidores em geral, mas, neste caso, o receio quanto à ferramenta advém de uma pressuposta perda de poder sobre os grupos e equipes de trabalho, no caso dos gestores, e de um imaginado controle excessivo sobre os servidores e seus trabalhos. Como, na prática, o dimensionamento depende de dados e informações que esse público continuamente proverá, qualquer resistência pode configurar-se, adiante, um obstáculo de difícil superação, de modo que passam a ser essenciais ações de sensibilização institucional e de produção e divulgação de materiais instrucionais de baixa complexidade. No caso das sensibilizações, os gestores costumam apresentar questões técnicas sobre os trabalhos de dimensionamento, em especial acerca do conceito, do processo de mapeamento das entregas, da consideração das metas e demandas reprimidas das unidades e das tarefas que deverão cumprir no curso dos trabalhos; nesses casos, reforça-se a necessidade de os setores de gestão de pessoas dominarem tecnicamente o assunto antes de prosseguirem com as sensibilizações do corpo de gestores e servidores.

Enquanto essas contingências se fazem presentes nos momentos que antecedem a instalação do processo de dimensionamento nos órgãos, outras se notam durante sua implementação, e essas tendem a ser mais preocupantes na medida em que podem levar à descontinuidade da ação já em curso, ocasionando perdas de difícil reparação, inclusive, na reputação dos setores de pessoal. Relevante é o caso da resistência à mudança, traço cultural de algumas organizações, manifestada, em alguma medida, por meio da alegação de excesso de atribuições e responsabilidades a dificultar a geração de informações sobre resultados e esforços ou da preocupação com o controle dos setores de pessoal sobre a produtividade dos trabalhadores, sendo esta última manifestação mais preocupante.

Importante lembrar que o processo de dimensionamento ou se faz com o registro contínuo, mensal, de dados sobre resultados e esforços por

gestores e servidores, respectivamente, ou de modo episódico em certos momentos do tempo estipulados pelos setores competentes conforme necessidades institucionais; em ambas as opções, os cálculos só se fazem possíveis com dados e informações provenientes daqueles grupos, e só serão feitos corretamente com insumos fidedignos; tecnologias amigáveis, processos eficientes de trabalho, capacitações e sensibilizações. Informações e comunicações podem mitigar os efeitos de tal resistência, mas não por completo: em última instância, o dimensionamento depende da adesão dos gestores e servidores, sem os quais os cálculos ou serão impossíveis ou sempre distorcidos.

É por isso que se faz necessário, em cada órgão receptor da tecnologia de dimensionamento desenvolvido pela Universidade de Brasília em parceria com o Ministério da Economia, a criação de um aparato formal-legal (e.g., normativos, objetivos e indicadores estratégicos, estruturas formais ou informais de trabalho) a estabelecer a atuação e os limites do processo em tela. Em que pese o Ministério citado ser responsável pela normatização dos processos de gestão de pessoas na administração pública direta, autárquica e fundacional, decorrendo disso o seu papel fundamental na coordenação e orientação da aplicação do dimensionamento nos órgãos públicos, fato é que a cada um desses órgãos compete a realização do processo, o que envolve a captura, via sistema de informação, de dados de resultados e esforços de todos os servidores ou de grupos determinados, para determinada carreira ou cargo público, por exemplo, pela alta administração por força de necessidades institucionais.

Também o estabelecimento de parcerias com unidades e atores-chaves da organização é salutar. Como mencionado, o dimensionamento, como é o caso de todas as demais políticas estratégicas de gestão de pessoas, é um empreendimento de dimensão institucional que interessa a muitos grupos e indivíduos e que avança sobre toda a organização. Nas experiências desenvolvidas pela Universidade de Brasília, os parceiros mais frequentes dos setores de pessoal são as unidades de estratégia e de governança corporativa, de comunicação institucional e de tecnologia da informação; não raramente também são configuradas redes de

facilitadores em torno dos trabalhos de dimensionamento, principalmente quando o órgão possui unidades regionais de trabalho.

Sumariamente, essas são as contingências e táticas de indução aos esforços de dimensionamento de pessoal até então registradas nas pesquisas efetuadas em parceria com o Ministério da Economia (ME) e a Universidade de Brasília (UnB). Certamente, findo o acordo de cooperação e iniciado o processo sistêmico do dimensionamento, momento em que as organizações integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) passarão a fazer uso integral do modelo e tecnologias desenvolvidos, inúmeros desafios emergirão e exigirão dos setores de gestão de pessoas respostas apropriadas; este capítulo intentou enunciar essas dificuldades e possíveis reações, mas, em última instância, o que contará será a capacidade política de as lideranças, gestores e servidores de recursos humanos configurarem as melhores linhas de ação para cada cenário experimentado.

Referências

- ALFES, K.; TRUSS, C.; GILL, J. The HR Manager as Change Agent: Evidence from the Public Sector. *Journal of Change Management*, v. 10, n. 1, p. 109–127, 2010.
- ALLEN, J.; JIMMIESON, N. L.; BORDIA, P.; IRMER, B. E. Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, v. 7, n. 2, p. 187–210, 2007.
- ARAÚJO, L. G. B. (2018). Gestão de desempenho no executivo federal: iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018.
- ATES, H. Management as an Agent of Cultural Change in the Turkish Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 14, n. 1, p. 33–58, 2004.
- BLAU, P. M. *The dynamics of bureaucracy: Study of interpersonal relations in two government agencies*, 2nd edition. University of Chicago Press. Chapter 1, p. 1-14, 1963.
- BLAU, P. M. A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, v. 35, n. 2, p. 201–218, 1970.
- BORGES, R. S. G. Organizational Change Implementation and the Role of Human Resource Practices: a Brazilian Case Study. *Brazilian Business Review*, v. 6, n. 3, p. 284–295, 2009.
- CAMÕES, M. R. D. S. *Análise do processo de implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 2013.

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

CASTRO, M. V. M. **Políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas em organizações públicas**: Iniciativas organizacionais de favorecimento à implementação. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018.

CASTRO, M. V.; ARAUJO, M. L.; RIBEIRO, A. M.; FIUZA, G. D.; MENESES, P. P. M. Implementation of strategic human resource management practices: A review of the national scientific production and new research paths. **REGE Revista de Gestão**, 27, p. 229-243, 2020.

CÔRTEZ, F. G. **Gestão estratégica de pessoas no Legislativo federal**: desafios e possibilidades. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. C. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 657-686, 2019.

CUNNINGHAM, J. B.; KEMPLING, J. Promoting Organizational Fit in Strategic HRM: Applying the HR Scorecard in Public Service Organizations. **Public Personnel Management**, v. 40, n. 3, p. 193–213, 2011.

DELERY, J. E.; DOTY, H. D. Modes to 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.

Driscoll, A.; Morris, J. Stepping Out: Rhetorical Devices and Culture Change Management in the UK Civil Service. **Public Administration**, v. 79, n. 4, p. 803–824, 2001.

FOMBRUN, C. J.; DEVANNA, M. A.; TICHY, N. M. The human resource management audit. FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M.; DEVANNA, M. A. (Hg.): **Strategic Human Resource Management**. New York, p. 235-248, 1984.

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.

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.

GRAZIANI, L.; MENESES, P. P. M.; CASTRO, M. V. M.; SERRANO, A. L. M. Implementação da gestão estratégica de pessoas: desafios enfrentados por uma empresa pública. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 18, n. 3, p. 1-35, 2019.

GUEST, D. E. Human Resource Management and Industrial Relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503–521, 1987.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A. Human resource management: an agenda for the 1990s. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 1, n. 1, p. 17–43, 1990.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635–672, 1995.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 171–188, 1997.

JACOBSON, W. S.; SOWA, J. E. Strategic Human Capital Management in Municipal Government: An Assessment of Implementation Practices. **Public Personnel Management**, v. 44, n. 3, p. 317–339, 2015.

JÄRVALT, J.; RANDMA-LIIV, T. Public sector HRM: the case of no central human resource strategy. **Baltic Journal of Management**, v. 5, n. 2, p. 242–256, 2010.

JONES, R. A.; JIMMIESON, N. L.; GRIFFITHS, A. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 2, p. 361-386, 2005.

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.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M. C. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 2, p. 161–175, 2014.

MELLO, M. L. B. C.; AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 613–636, 2010.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Designing strategic human resources systems. **Organizational Dynamics**, v. 13, n. 1, p. 36–52, 1984.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations**. In **Readings in Strategic Management** (p. 322–352). London: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, H. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. **Management Science**, v. 26, n. 3, p. 322–341, 1980.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575–602, 2016.

PAAUWE, J. **HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability**. New York: Oxford University Press, 2004.

PARKER, R.; BRADLEY, L. Organisational culture in the public sector : evidence from six organisations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 2, p. 125–141, 2000.

PASCOTTO, S. M. P.; FARINA, M. C.; RODRIGUES, T. H. P. T.; DUGO, J. C. Análise de rede social para mensuração das estruturas formais e informais. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, p. 811–825, 2013.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81–105, 2006.

PODGER, A. Enduring Challenges and New Developments in Public Human Resource Management: Australia as an Example of International Experience Background, Enduring Challenges, and Changing Contexts. **Review of Public Personnel Administration**, v. 37, n. 1, p. 108–128, 2017.

PRIMO, P. P.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 20, n. 2, p. 371–396, 2014.

RIBEIRO, A. M. **Habilidades dos profissionais da área de gestão de pessoas de organizações públicas**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019.

ROCHA, T. A. H.; RODRIGUES, J. M.; SILVA, N. C.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de Recursos Humanos em saúde e mapeamento de processos – reorientação de práticas para promoção de resultados clínicos satisfatórios. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde - RAHIS**, v. 11, n. 3, p. 143–159, 2014.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 3, p. 207–219, 1987.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110–127, 2013.

SILVERIO, J. C. S.; MENESES, P. P. M. C. Inserção estratégica de unidades de gestão de pessoas em arenas decisórias organizacionais. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 20, n. 2, p. 85-103, 2021.

SLACK, N. J.; SINGH, G. Diagnosis of Organizational Culture in Public Sector Undertakings Undergoing Reforms. **Public Organization Review**, v. 18, n. 3, p. 361-380, 2018.

TEO, S. Evidence of Strategic HRM Linkages in Eleven Australian Corporatized Public Sector Organizations. **Public Personnel Management**, v. 29, n. 4, p. 557–574, 2000.

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.

TRUSS, C. Changing HR functional forms in the UK public sector. **International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 4, p. 717–737, 2009.

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

WATERHOUSE, J.; LEWIS, D. Communicating culture change. **Public Management Review**, v. 6, n. 3, p. 353-376, 2004.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource. **Management. Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

CAPÍTULO 2 – ANÁLISES E ABORDAGENS PRÁTICAS DOS INDICADORES E DADOS DO DFT

Este capítulo trata dos resultados do dimensionamento da força de trabalho (DFT), abordando interpretações de indicadores relevantes, a fim de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de pessoal, para o melhor uso dos recursos públicos e para a prestação de serviços à sociedade. Pretende-se subsidiar os gestores para tomarem decisões sobre a gestão de pessoas e equipes, a partir da reflexão sobre diversas temáticas, tais como os indicadores do DFT, o valor público entregue pelas unidades, o perfil das equipes e a alocação de pessoal. Algumas sugestões são feitas, como a adoção de medidas para aumentar a produtividade e evitar a descontinuidade dos processos, por meio do teletrabalho e da gestão do conhecimento, tendo em vista o cumprimento da missão institucional do Ministério da Economia (ME).

2.1 Planejamento da Força de Trabalho

O Planejamento da Força de Trabalho (PFT) é considerado um processo contínuo e metódico de análise e alinhamento da força de trabalho com os objetivos e necessidades a ela relacionados, para cumprimento da missão, metas e objetivos organizacionais (SERRANO *et al.*, 2018).

Os gastos com o funcionalismo público e os custos com a produção de bens e serviços providos pelo governo têm uma força relevante

na economia do país. Esse panorama impõe um enorme encargo e responsabilidade sobre a Administração Pública Federal (APF) para gerenciar a extensão, a formação e a divisão da força de trabalho. Conseqüentemente, a Gestão de Pessoas e a alocação assertiva de pessoal são essencialmente relevantes. Isso porque a força de trabalho está em contínuo fluxo. A todo o momento, os profissionais ingressam e deixam o serviço público, transformando as competências e as habilidades das organizações. Nesse universo de contínuas transformações, a produção de um plano tático torna-se primordial no esforço por um quadro de pessoal ordenado, com capacidade de atender as inúmeras demandas internas e externas (OCDE, 2010).

O capital humano, sem dúvida, caracteriza um meio crucial para o pleno funcionamento das organizações públicas. Por esse motivo, o PFT é apontado como um dos instrumentos fundamentais para a execução dos objetivos estratégicos da APF. Essa metodologia avalia as exigências de provimento e de adequação de pessoal, no que se refere ao quantitativo, composição e perfil profissional desejados, bem como de definição das técnicas indispensáveis para o suprimento de tais necessidades. Os parâmetros do PFT têm como meta dotar os gestores de mecanismos eficazes para um melhor proveito de seus recursos humanos. Como efeito, essa estratégia é capaz de colaborar para uma maior eficiência interna da organização e para a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade (CARMO; SANTANA; TRIGO, 2015; KOMATSU, 2013; MARCONI, 2002; MARINHO, 2007).

Nesse sentido, o PFT visa garantir que a organização esteja preparada para as suas necessidades atuais e futuras, selecionando as pessoas certas, na quantidade certa, nos lugares e momentos certos ao longo do tempo e do contexto organizacional (SERRANO et al., 2018).

Um bom planejamento é característica da administração pública moderna e dinâmica de Gestão de Pessoas. Para sua eficácia, a programação estratégica da força de trabalho não deve ser exageradamente rebuscada. Sua missão é evitar resultados malfeitos e vagos sobre as exigências futuras de pessoal e estimular vínculos mais profissionalizados da logística

de recursos humanos e da gestão estratégica da organização. Estruturas de delineamento de pessoal auxiliam no aumento da responsabilidade gerencial pela área de pessoal e possibilitam o estabelecimento de uma investigação geral do governo e de suas metas em termos de força de trabalho, competências e alocação entre os setores (OCDE, 2010).

O PFT viabiliza, dessa forma, a adequação do quadro de pessoal, contribui para a produção de conteúdos e cursos de formação e aperfeiçoamento nas áreas de atuação correspondentes e possibilita que os profissionais envolvidos sejam qualificados para trabalhar de acordo com padrões definidos. Essa metodologia traz ainda informações relevantes que podem subsidiar a elaboração de concursos públicos, a movimentação de pessoal e as contratações temporárias. As iniciativas desse tipo de programação também costumam resultar em novas demandas por melhorias de processos. Esse planejamento leva em consideração os contextos diversos nos quais os órgãos ou entidades públicas poderão estar estabelecidos e suas prováveis ingerências na execução de sua tática. Nesse sentido, a composição de cenários é de suma importância, pois permite lidar com níveis mutáveis de dúvidas e ambigüidades, características de uma hipótese dinâmica e mutável (MARINHO, 2007; ROCHA; MORAIS, 2009).

Apesar da sua relevância, o PFT é executado, muitas vezes, com base na experiência e no julgamento intuitivo dos gestores, o que pode acarretar conflitos entre o custo e o benefício; o pessoal e o institucional; o capital e o trabalho; e o técnico e o ético. Desse modo, essa programação requer um gerenciamento otimizado do número de servidores, despesas e competências, alinhamento do planejamento de estratégias de trabalho com os critérios de cada organização, versatilidade na administração da força de trabalho, interpretação geral a respeito das capacidades nos diversos setores da APF e da dimensão e gastos com o corpo funcional. Para um efetivo planejamento, é primordial o apoio da alta gestão, a construção ou atualização das referências estratégicas (missão, visão e objetivos) e a colaboração entre as diversas unidades organizacionais (BONFIM, 2014; KOMATSU, 2013; MARCONI, 2002; OCDE, 2010; SILVA et al., 2012).

Assim, ao realizar um PFT, é fundamental ter em mente que as organizações estão incluídas em um ambiente ágil e multifuncional que requer alta capacidade de transformação. A elaboração desse tipo de metodologia não é um processo estático e deve ser renovado constantemente em razão das mudanças que ocorrem na APF, caso contrário, pode tornar-se inútil. Trata-se de uma tarefa árdua, mas que, em contrapartida, é capaz de apresentar resultados benéficos para a organização (MARINHO; VASCONCELLOS, 2007; SILVA *et al.*, 2012).

Nesse sentido, as necessidades institucionais podem variar, com consequentes alterações na missão, visão e objetivos. Essas transições estratégicas precisam estar bem delimitadas e divulgadas, sendo acolhidas por todos os servidores e colaboradores como componentes orientativos das decisões essenciais tomadas pelo órgão. Todas essas circunstâncias se refletirão na renovação dos processos de trabalho (MARCONI, 2002).

Com o adequado planejamento da força de trabalho almeja-se a determinação do quadro ideal de pessoal em cada área da organização, a identificação e a diminuição das lacunas entre a força de trabalho atual e as exigências futuras de Gestão de Pessoas e o adiantamento de alterações, ao contrário do órgão ou entidade ser surpreendido por ocorrências futuras (RODRIGUES; OLIVEIRA; LIMA, 2015).

2.2 Dimensionamento da força de trabalho

Nesse cenário e como parte do PFT, desponta o dimensionamento da força de trabalho (DFT) na APF. O DFT é uma ferramenta de planejamento em que se busca identificar a quantidade adequada de pessoas para a execução de determinado trabalho, conforme o contexto organizacional, sem que falte ou sobre capacidade. O objetivo é possibilitar que os órgãos e entidades da APF possam utilizar o dimensionamento como prática contínua para embasar decisões estratégicas na área de Gestão de Pessoas.

Em termos práticos, para o Poder Executivo Federal, a metodologia do DFT envolve capacitar e dimensionar as coordenações-gerais de pessoas

das organizações integrantes do Sistema de Pessoal Civil da União (SIPEC). Para tornar isso possível, o Ministério da Economia em parceria com a Universidade de Brasília avançou no desenvolvimento de um Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP), a ser futuramente disponibilizado aos órgãos e entidades integrantes do SIPEC.

Após os treinamentos, a meta é que as equipes atuem como multiplicadoras no restante do órgão/entidade, a fim de tornar o dimensionamento uma realidade periódica utilizada como subsídio para definições estratégicas de Gestão de Pessoas.

O DFT, como ferramenta de diagnóstico para o Planejamento da Força de Trabalho, é amplamente incentivado na APF para embasar decisões, tanto por parte dos órgãos e entidades, quanto do órgão central, no tocante à reposição e movimentação de pessoal e para fomentar a conexão com os demais processos de Gestão de Pessoas.

O quadro abaixo destaca alguns dos dados apresentados pelo DFT :

Quadro 2.1 – Dados apresentados no DFT

Quantitativo ideal de pessoal	Quantidade de pessoas em força-tarefa	Média do tempo de casa das pessoas
Quantidade de funções (gratificações)	Quantidade de pessoas em apoio exclusivo	Média do tempo de serviço público das pessoas
Total de horas da equipe	Quantidade total de resultados das entregas	Quantitativo mensal de pessoas e estimativas
Cobertura técnica de segurança	Esforço diário por entrega	Média de esforço mensal por entrega dado o índice de tempo produtivo
Rotatividade de pessoal	Esforço semanal por entrega	Categorias de serviço que mais demandam esforços
Perda operacional	Complexidade das entregas	Complexidade mensal: relação esforço X entregas
Idade média	Média de resultados diários das entregas	Principais entregas por Cadeia de Valor

Quantidade de entregas da unidade	Quantidade total de resultados das entregas	Ausências que impactam na produtividade
Pirâmide etária	Carga horária semanal média	Total de horas da equipe dado o índice de tempo produtivo
Vínculos	Absenteísmo	Capacidade produtiva
Entregas que mais demandam esforços	Escolaridade do cargo	Metas, resultados e demanda reprimida
Ausências	Escolaridade da pessoa	Abono permanência
Situação funcional	Horas de férias	Cadeia de valor do Estado
Banco de entregas exportável	Índice de adequação de pessoal	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022), a partir de dados do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP).

2.3 Discussões

Após as abordagens resumidas sobre o dimensionamento da força de trabalho, este capítulo segue no sentido de apresentar os principais resultados do DFT e como eles podem ser aplicados no dia a dia das organizações públicas, após a realização do projeto piloto na APF. Cabe ressaltar que este capítulo não tem a pretensão de exaurir as discussões relacionadas ao dimensionamento, mas somente lançar luz sobre as possíveis interpretações de alguns dos diversos dados fornecidos pelo Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP).

O intuito é estimular reflexões, de modo que, a partir da análise dos resultados do DFT, os gestores possam avaliar o índice do tempo produtivo em conjunto com iniciativas, como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), o alinhamento das entregas das unidades com os valores públicos esperados pelo órgão/entidade e a fidedignidade dos dados de pessoal nos sistemas do Poder Executivo Federal, como o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape). Além disso, poderão surgir propostas relacionadas à alocação e à realocação de

pessoas, para explorar mais o seu potencial de contribuição com as entregas e com os propósitos institucionais.

Entre as temáticas que serão debatidas a seguir estão: período e consolidação dos dimensionamentos, índice de tempo produtivo, PGD, categorias de serviço, cadeia de valor, gestão do conhecimento, indicadores de pessoal absenteísmo, rotatividade, perfil da equipe, abono permanência, vínculos funcionais e remoção e realocação interna de pessoal.

2.3.1 Período do dimensionamento

O período dimensionado corresponde ao intervalo de tempo considerado para o levantamento dos dados usados no DFT de cada unidade organizacional, o qual deverá ser de, no mínimo, três e, no máximo, doze meses. O dimensionamento leva em conta as informações de um determinado período para a realização dos cálculos e da quantidade ideal de pessoas. Como regra, esse prazo deve abranger o maior número de processos e atividades da área.

Para maior fidedignidade dos resultados gerados e controle da gestão, é importante que o dimensionamento seja replicado frequentemente no órgão/entidade da APF para maior confiabilidade e precisão dos resultados gerados e controle da gestão.

O período selecionado deve permitir a compreensão dos comportamentos, dos volumes e das sazonalidades das entregas ao longo dos meses. Um prazo menor, como, por exemplo, três meses, tem a vantagem de ter uma quantificação mais fácil e rápida das entregas realizadas, podendo ser indicado em unidades que não possuem como características a sazonalidade ou a variação significativa no volume das suas entregas. Entretanto, o intervalo em questão pode ser considerado curto nas unidades em que ocorram entregas em meses específicos. Ou seja, várias atividades importantes podem não ser contempladas em um prazo menor, o que pode não refletir a realidade da área dimensionada.

Um período dimensionado mais longo, de até doze meses, pode ser mais oneroso do ponto de vista da quantificação das entregas, pois exige a contagem das atividades, mês a mês, durante todo o intervalo. Esse

cálculo ocorre para todos os períodos, sejam eles de três ou doze meses. Porém, quanto mais longo o decurso, maior o tempo despendido com a quantificação, pois será preciso verificar, todos os meses, quais e quantas entregas foram feitas. Embora pareça um limitador para a conclusão do dimensionamento, períodos mais longos são mais abrangentes e têm o potencial de retratarem com mais clareza a realidade da área.

Por isso, é importante observar as características da unidade a ser dimensionada, para definir um período que melhor represente o seu funcionamento. Para qualquer período dimensionado, é importante atentar para o fato de que a quantificação das entregas precisa ser feita por meio de consulta às fontes, sejam elas planilhas e sistemas de controle de processos, arquivos diversos ou qualquer outra forma de acompanhamento e controle de atividades. A supervisão constante das entregas permite que as pessoas entendam melhor os seus papéis na organização e possibilita aos gestores uma visão macro do que cada servidor desempenha na área. Por si só, esse já é um benefício, de forma que se possa criar uma rotina de autocrítica, controle e revisão das atividades desempenhadas, possibilitando o aprimoramento. Nesse contexto, o período de um ano é mais fidedigno aos esforços alocados.

Entretanto, para que isso ocorra adequadamente, é vital que a equipe esteja predisposta e capacitada a acompanhar as próprias entregas. O levantamento de atividades desempenhadas há muito tempo corre o risco de conter inconsistências, por falta de mecanismos de controle dos volumes das entregas ou, até mesmo, pelo esquecimento. A ideia é que se tenha continuidade do acompanhamento dos dados para, assim, executar um dimensionamento ao longo do período mais adequado, que represente melhor as atividades e a realidade da unidade.

2.3.2 Consolidação dos dimensionamentos

Outro ponto a ser destacado é a consolidação dos resultados do DFT. Preferencialmente, o dimensionamento deve considerar o mesmo período

para todas as unidades dimensionadas, a fim de possibilitar a comparação e a unificação dos dados de diferentes áreas do órgão ou entidade.

Para realizar essa integração, é indispensável que todas as unidades adotem o mesmo intervalo de tempo em seus dimensionamentos. Isso significa que se uma área X utilizar os dados de janeiro a dezembro de determinado ano para a geração dos resultados, é fundamental que a área Y adote o mesmo período também. Dessa maneira, o órgão/entidade poderá agrupar os cálculos das diversas unidades, mesmo com finalidades distintas, obtendo uma visão holística das mais variadas informações, o que pode viabilizar análises estratégicas, táticas e operacionais.

Entre os principais benefícios da consolidação dos dimensionamentos estão o levantamento das principais causas de afastamentos e licenças do órgão/entidade, as entregas organizacionais que mais demandaram esforços e a compreensão de quais valores públicos foram atribuídos aos esforços das equipes, a fim de refletir se estes valores são os pretendidos pela instituição. Caso não sejam, a organização pode ter insumos para redirecionar esforços, de acordo com os seus objetivos estratégicos.

Ainda por meio da consolidação do DFT e dos resultados alcançados, é possível encontrar entregas similares, como as atividades de Gestão de Pessoas, que são realizadas por núcleos nos estados, nos casos de órgãos/entidades que possuem regionais. A partir do cruzamento das informações, a unidade superior desses núcleos poderá fazer algumas reflexões:

- Há regionais que possuem boas práticas a serem compartilhadas com as demais?
- É possível identificar quais núcleos executam mais entregas e com menor esforço?
- Há possibilidades de automação e consolidação de alguma atividade com grande esforço atribuído e que seja realizada por todas as regionais?
- Faz sentido centralizar e/ou agrupar algumas das atividades desses núcleos?

A funcionalidade de consolidar o DFT, prevista no modelo referencial, permite simulações de junções de estruturas próximas que podem propiciar a otimização da força de trabalho. Por meio da agregação de diferentes dimensionamentos, desde que respeitado o mesmo período, pode-se gerar um novo dimensionamento que levará em consideração o contexto vigente. Dessa forma, apresentará novos cálculos e resultados.

Para executar tal simulação e para que o resultado dessa ferramenta faça sentido, é fundamental observar a correlação das entregas, o nível de sombreamento das atividades transversais, além dos perfis profissionais que executam as atividades. É válido reforçar que os resultados demonstrados nessas consolidações devem considerar todo um conjunto de informações e não somente um dado isolado.

2.3.3 Índice de tempo produtivo e programa de gestão

O Índice de Tempo Produtivo (ITP) é o tempo líquido de trabalho do servidor que é considerado para o cálculo do dimensionamento. Isto significa que o modelo matemático aplicado no DFT parte do pressuposto de que outras atividades ocupam parte do tempo dos profissionais: um auxílio ao colega com dificuldades em manusear algum sistema, um alinhamento com o superior hierárquico, atendimentos a pessoas externas ao órgão/entidade que buscam orientação, realizações de *feedbacks* da equipe, além das pausas para as necessidades fisiológicas. Não quer dizer que o servidor trabalhe efetivamente somente 70% do tempo. Pode sinalizar que esses 30% restantes sejam usados em outras atividades, mas não é um esforço contabilizado nas entregas técnicas executadas pela unidade organizacional.

Por convenção e testes realizados por, aproximadamente, cinco anos foi padronizado o ITP de 70% por se entender que essa taxa é a que mais se aproxima da realidade. Todavia, a unidade pode utilizar índices diferentes e associar a outros instrumentos de gestão de pessoas. Pressupõe-se que o teletrabalho, atualmente promovido por meio do Programa de Gestão na APF, traga ganhos de produtividade (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA,

2020). Em caso hipotético, é possível pensar na pactuação de aumento de produtividade da equipe na ordem de 10%, com a adoção do teletrabalho. Ao mesmo tempo, pode-se gerar um dimensionamento com ITP de 77% e verificar se este incremento na produtividade será suficiente para cobrir eventuais déficits de pessoal na equipe.

Além dessa simulação, que possibilita inferir cenários com maior ITP em uma organização que aderiu ao teletrabalho, o DFT pode incentivar a cultura de entregas para o órgão/entidade, em conjunto com o PGD, uma vez que ambos os processos levam em conta as atividades que são executadas nas unidades. Nesse sentido, as entregas mapeadas pela unidade no processo de dimensionamento podem ser utilizadas também no Programa de Gestão da instituição, proporcionando sinergia entre os processos e contribuindo para a prática continuada do DFT.

2.3.4 Categoria de serviço

No dimensionamento, as categorias de serviço atuam de modo a organizar o banco de entregas. Funcionam como agrupamentos de atividades. São definidas por temáticas, considerando as especificidades de cada órgão/entidade, podendo ser atribuídas a quantas unidades forem necessárias.

Dentre as principais categorias estão: transversais, gestão de pessoas, auditoria, licitação, contratos, logística, financeiro, gestão de processos, de projetos e de programas, comunicação institucional, entre outras. Além dessas categorias, que são comuns na APF, as organizações podem contar com grupos específicos para suas áreas finalísticas, como forma de auxiliar os gestores a trabalharem especificamente com suas descrições das entregas executadas.

O SISDIP apresenta detalhadamente, tanto no dashboard quanto no relatório de resultados, as informações das categorias de serviço de cada unidade. Dessa forma, é possível visualizar se os esforços da área foram direcionados para as atividades finalísticas. O exemplo abaixo ilustra o DFT de uma unidade responsável pela saúde e qualidade de vida de servidores:

Figura 2.1 – Categorias de serviço



Fonte: Figura extraída do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP - 2022).

Na demonstração acima, é possível observar que essa unidade organizacional apresentada possui 88% das suas categorias de serviços destinadas à saúde e qualidade de vida, seguidas de transversais e monitoramento e controle. Isso sinaliza que a área em questão concentra seu foco nas atividades finalísticas.

A tabela, a seguir, mostra as entregas que mais demandaram esforços da unidade mencionada. É possível visualizar que a dedicação maior da equipe foi direcionada para as atividades essenciais da área, como perícias médicas, atendimentos psicológicos, atestados e ações voltadas para saúde e qualidade de vida, entre outras entregas relacionadas aos propósitos finalísticos da unidade.

Tabela 2.1 – Entregas que mais demandam esforços

Entregas que mais demandam esforços			
#	Código	Entrega	% do esforço
1	0104.0051	Avaliações por perícias singulares realizadas	16,88%
2	0001.0124	Atendimentos realizados (Atendimento realizado)	8,97%
3	0104.0119	Atendimento do EMP realizado	8,55%
4	0104.0029	Atendimento psicológico realizado	6,44%
5	0104.0052	Perícias singulares e Junta Oficial agendadas	4,61%

Entregas que mais demandam esforços			
#	Código	Entrega	% do esforço
6	0104.0040	Atestado de saúde do servidor analisado (Requerimentos de saúde do servidor analisados)	4,56%
7	0104.0102	Solicitação relacionada à área de atenção à saúde do servidor respondida	4,41%
8	0104.0058	Laudo de avaliação de licença por motivo de saúde emitido	3,97%
9	0104.0041	Prontuário físico arquivado (Arquivamento de prontuários físicos realizado)	3,65%
10	0104.0091	Aulas Muay Thai realizadas (Aula referente ao escopo de educação física oferecida)	3,33%
11	0104.0096	Dúvida de e-mail respondida	2,97%
12	0104.0109	Pesquisa do Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho realizada	2,15%
13	0104.0108	Adicionais de insalubridade/periculosidade concedido/restabelecido	2,11%
14	0104.0053	Agenda de perícias singulares e por Junta Oficial montada (Agenda de perícias singulares e por Junta Oficial montada)	1,74%
15	0104.0114	Planejamento Exame Médico anual concluído	1,63%

Fonte: Elaborada pelos autores (2022), a partir de dados extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP).

No entanto, existem episódios que podem revelar o contrário. Em um caso hipotético de uma área de pagamento, que deveria ter como categoria de serviço principal RH-pagamento, tem como categoria central transversais. Ao se analisar as entregas que mais demandaram esforços dessa equipe, constata-se que as atividades mais relevantes se concentram em realizar atendimentos diversos e emitir contracheques impressos. Neste caso, há que se analisar a situação e buscar meios de corrigi-la, concentrando o foco nas atividades de pagamento.

Nestas circunstâncias, em que há possível desvirtuamento de atribuições, a gestão também pode analisar a possibilidade de realocar

as atividades internamente em diferentes áreas, substituir atividades manuais por automatizadas ou utilizar *softwares* e sistemas para apoiar diferentes entregas, de modo a aprimorar o andamento dos fluxos de trabalho. Em algumas situações, a automação pode contribuir, por exemplo, para a diminuição do tempo gasto com determinadas atividades, para o aumento da produtividade e eficiência da equipe e para a redução de gastos públicos.

Também é possível fazer uma análise mais crítica quanto à natureza das atividades e sobre a possibilidade de se aproveitar melhor a força de trabalho em nível mais intelectual, ao observar as entregas que mais demandaram esforços. Atividades como lançamentos de frequência, de controles de entrega de frequência em sistemas e controles internos, notificações de falta de entrega de frequência e emissões de contracheques podem ser realizados automaticamente, por meio de sistemas informatizados disponibilizados pelo órgão central do Sipec, como o Sistema de Registro de Frequência (Sisref) e o SouGov.br. Assim, os servidores podem se dedicar a questões mais cognitivas e que vão agregar mais valor para a instituição e a sociedade.

2.3.5 Cadeia de valor

Outra questão fundamental a ser analisada no DFT é a cadeia de valor, que consiste no conjunto de macroprocessos executados pela APF para dar suporte e entregar produtos e serviços aos cidadãos, conforme a estratégia do Estado. O esforço empregado nas diversas categorias de serviço e por cadeia de valor demonstram a necessidade ou não de se modificar processos, modernizá-los ou automatizá-los por meio das ferramentas oferecidas pelo SIPEC, como o SouGov, Sisref, Banco de Talentos, Sigepe-AD e PGD.

A análise da cadeia de valor no contexto do DFT viabiliza que a instituição entenda as partes de sua operação que geram valor e as que não geram, devendo as primeiras serem priorizadas em detrimento das segundas. A cadeia de valor é dividida em macroprocessos, que

se subdividem em processos e estes, em processos de trabalho (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

Para ilustrar a relevância da cadeia de valor pode-se trazer o exemplo de duas entregas aleatórias: Trilhas de aprendizagem avaliadas e Projeto trilhas de aprendizagem monitorado. Essas duas entregas se relacionam ao processo da cadeia de valor intitulado Desenvolver pessoas, que está relacionado ao macroprocesso Gestão de Pessoas. Nesse contexto, as entregas citadas geram valor para o macroprocesso Gestão de Pessoas.

Ao final do processo de dimensionamento, o órgão/entidade terá conhecimento de como os esforços dos profissionais estão sendo direcionados na execução das entregas, processos e macroprocessos da cadeia de valor, o que auxiliará na identificação do valor público que pode ser gerado pelas atividades que a unidade executa. Verifica-se que o modelo de DFT está relacionado à prioridade do negócio, ao vincular as entregas executadas e sua relação com as temáticas da área e com a cadeia de valor da organização. O propósito é eleger a alocação ou a realocação dos esforços dos profissionais, de acordo com as prioridades, com o valor público oferecido e com os objetivos estratégicos.

2.3.6 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento pode ser entendida como o conjunto de práticas de gestão organizacional voltadas para a produção, a retenção, a disseminação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento. No serviço público, ela aumenta a efetividade no tratamento de temas relevantes para a sociedade, com tempestividade, e uso de menos recursos (BATISTA, 2004).

Este processo não é apenas levantar dados e informações, fazer registros ou entrevistas, pois conhecimento é o uso que se faz de tudo isso, segundo Araújo Lobo e Ximenes (2020). As autoras afirmam que conhecimento envolve a interpretação e a reflexão, a partir da experiência, tanto a sistematizada pela organização, quanto o conhecimento tácito que as pessoas detêm (ARAÚJO LOBO; XIMENES, 2020).

Por sua vez, o ser humano tem papel fundamental nas organizações, pois gera conhecimento, um dos recursos mais importantes no meio empresarial. Essa premissa reforça a relevância de se olhar para as pessoas como propulsoras do desenvolvimento e da inovação, por sua capacidade intelectual única que deve ser aproveitada, em detrimento do mecanicismo e da rigidez (STRAUHS *et al.*, 2012).

Neste contexto, as organizações públicas devem atentar para a importância não somente da geração, mas também da retenção do conhecimento necessário para o cumprimento dos objetivos institucionais. Ao analisar os resultados do DFT, alguns indicadores de pessoal podem ser relevantes para se pensar a gestão do conhecimento, entre eles a rotatividade, o tempo de serviço e a idade dos servidores. O maior impacto destes elementos à produtividade e aos resultados se dá justamente pela perda de capital humano qualificado e do conhecimento por ele gerado, seja por movimentações, seja por aposentadorias.

A movimentação de servidores para exercer cargos ou funções em outros setores ou órgãos pode ser interpretada sob dois aspectos. O primeiro deles é a perda de força de trabalho pelos órgãos de origem e, sobretudo, do conhecimento que esses servidores possuem sobre os processos e programas. O segundo é a possibilidade de intercâmbio de experiências, reforçando equipes, aprimorando ações com a presença de novas visões de mundo e estimulando o desenvolvimento profissional dos servidores. As normas que regem a gestão de pessoas na APF preveem essa segunda abordagem, ao instituir cessões, requisições e movimentações para compor força de trabalho, previstas pela Lei nº 8.112/90 e regulamentadas pelo Decreto nº 10.835/2021. Já as aposentadorias, embora possam ser postergadas, por meio do abono de permanência, são inevitáveis e precisam ser previstas, tanto para a criação de mecanismos de compartilhamento de saberes e experiências com os mais novos, quanto para a formação de sucessores nos cargos de liderança. Esta abordagem é corroborada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, na qual os servidores devem ser preparados para a

liderança, para substituições e para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade.

Imagina-se que uma equipe com certo grau de experiência e maturidade, alcançado após algum tempo de serviço, seja mais desenvolvida para a realização das entregas, pois já assimilou os normativos, as rotinas e processos. Contudo, em dado momento, será necessário repor a força de trabalho, seja por meio de concursos, movimentações, cessões ou requisições. Por isso, é importante que o arcabouço construído ao longo do tempo pelas pessoas seja mantido, ainda que esses profissionais não estejam mais presentes nas áreas.

Essa dinâmica de pessoal deve ser gerida com o devido cuidado para não causar rupturas drásticas, como descontinuidade de processos e de prestação de serviços. É necessário que o compartilhamento de aprendizagens e experiências seja uma prática institucionalizada nas organizações, seja por meios formais ou não. No entanto, se ainda não se atingiu esse nível de maturidade, a gestão pode buscar nos resultados do DFT os dados de tempo de serviço público e a pirâmide etária da equipe, a fim de se planejar para a aposentadoria de servidores.

Analisar tais indicadores implica identificar possíveis perdas de conhecimento e estabelecer mecanismos para minimizá-las. É preciso lembrar, entretanto, que a gestão do conhecimento não deve ser feita somente para prevenir ou combater as consequências da rotatividade e do absenteísmo, mas deve constar da estratégia de fortalecimento institucional.

2.3.7 Indicadores de gestão de pessoas

A área de gestão de pessoas pode ser considerada como um grande ativo das organizações que ambicionam êxito. Os órgãos e as entidades da APF, de maneira geral, empregam os mais diferentes meios para mensurar a sua performance e analisar o seu desenvolvimento institucional, abrangendo, especialmente, seus parâmetros de administração e de gerenciamento. Neste sentido, os indicadores de gestão de pessoas são critérios que possibilitam estimar a conjuntura corporativa e as repercussões das intervenções adotadas pela área de recursos humanos.

A atribuição básica dos indicadores de gestão é a de contribuir com os líderes em ações resolutivas, seja por meio da mediação de desempenho, seja através de resultados. Nesse contexto, essas informações oferecerão dados primordiais para o sucesso das organizações públicas, como, por exemplo, maior desempenho e motivação de servidores e colaboradores (BASSI; SIMONETTO, 2017).

Os indicadores de gestão de pessoas são indispensáveis para reconhecer prováveis sinais que podem ser aperfeiçoados e para ter uma visão mais nítida do papel e do negócio organizacional. Dominar e ponderar esses indicadores é uma missão fundamental. Isso pelo fato de que essas estratégias impactam de modo direto os objetivos e as metas institucionais. Essas avaliações são essenciais, pois não é possível controlar aquilo que não se mensura, não se verifica o que não é definido, não se estipula o que não se compreende e não há êxito no que não se coordena (DEMING, 1990).

As aferições dos indicadores de pessoal são fundamentais para se estabelecer uma linha de largada, determinar regras, compreender e dividir as repercussões, impulsionar soluções, reparar caminhos equivocados e recolher os frutos desse trabalho. Isso porque a exigência da utilização de indicadores de gestão para o suporte à tomada de decisão deve valer também para prestar contas à sociedade e aos órgãos de controle (ASSIS, 2012; BASSI; SIMONETTO, 2017).

A metodologia do DFT considera diversos indicadores de pessoal, como licenças e afastamentos, dias perdidos por perda operacional, greves, feriados, horas adicionais de trabalho, horas de capacitação e quantidade de admissões de pessoal, de pessoas desligadas, de movimentações e de pessoas em exercício nas unidades. Os indicadores de pessoal são o ajuste fino dos dados quantitativos, uma vez que algumas dessas informações não são exportadas dos sistemas oficiais e são fundamentais para compreender melhor o contexto da área, bem como apresentar informações cruciais para os gestores, no que se refere ao perfil e à dinâmica das equipes.

A análise desses indicadores pode subsidiar decisões para uma melhor organização de férias e outros afastamentos previsíveis, como

licenças para capacitação, assim como orientar ações de compartilhamento de saberes e experiências, a fim de minimizar as consequências de desligamentos diversos.

2.3.7.1 Absenteísmo e férias

O termo absenteísmo (também conhecido como ausentismo e absentismo) é atribuído às faltas não programadas de colaboradores aos postos de trabalho, podendo ser provenientes de ausências, atrasos ou saídas antecipadas, justificadas ou não, independentemente dos motivos para essas ocorrências. O absenteísmo pode ser considerado como um dos maiores gargalos enfrentados pelas organizações, o que requer cuidado especial do gestor, uma vez que é capaz de afetar diretamente a produtividade e o desempenho institucional (CHIAVENATO, 2000).

As faltas e os atrasos no ambiente laboral são impactados diretamente pela competência profissional do *staff* e pelas suas motivações e engajamento para cumprir as atividades diárias, além de causas internas e externas ao trabalho. A carga de trabalho elevada, a pouca ou nenhuma autonomia, a ambivalência de funções, a existência de relações pouco amistosas e a ausência de expectativa e reconhecimento profissional representam um ambiente ocupacional prejudicial e são alguns dos muitos motivos que contribuem para esse indicador (BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009).

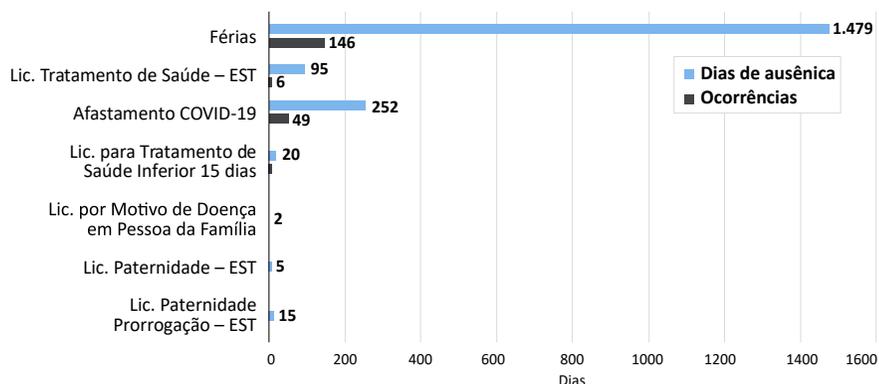
O absenteísmo tem origem em vários fatores e pode ser separado em esferas: voluntário (por razões particulares não justificadas); por doença (incluindo todos os adoecimentos, exceto as decorrentes do trabalho); por patologia profissional (com relação a acidentes de trabalho ou moléstias profissionais); legal (para as faltas amparadas por leis); e compulsório (impedimento ao trabalho por prisão ou outro motivo que restringe a chegada ao local de trabalho) (QUICK; LAPERTOSA, 1982).

Os resultados do DFT podem contribuir na compreensão desse fenômeno, na medida em que apresentam as ausências por tipo e seus impactos na produtividade. Com esses dados, é possível verificar se há

muitos afastamentos por doença e investigar se tais enfermidades podem estar relacionadas ao ambiente laboral, por exemplo.

A imagem abaixo ilustra uma situação de várias ausências que impactaram direta ou indiretamente na produtividade de uma determinada área dimensionada. São afastamentos em decorrência de licenças para tratamento da própria saúde ou de familiares, licença paternidade e afastamentos por COVID-19.

Gráfico 2.1 – Ausências (quantidade de dias de ausência das pessoas lotadas na área durante o período sob dimensionamento).



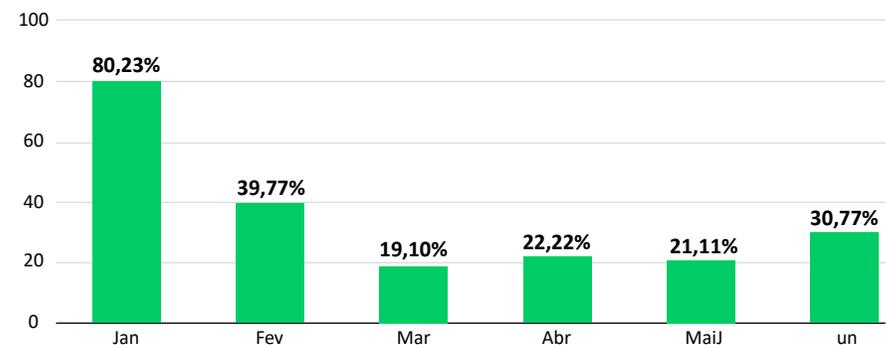
Fonte: Dados extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP -2022).

Nestas circunstâncias, a unidade em questão deve dar atenção aos números e investigar os prováveis motivos dessa situação, a fim de combater as causas e mitigar os impactos. Algumas medidas podem ser empregadas para diminuir o número de ausências, como, por exemplo, analisar o cenário e entender os motivos dos atrasos e das faltas frequentes, investir na qualidade de vida e na segurança no ambiente de trabalho, manter um bom clima organizacional, oferecer feedback de forma periódica, garantir uma comunicação eficiente, ofertar treinamentos e capacitações, além de outras práticas. Quando se é dada uma atenção especial, com foco na qualidade, o incentivo à capacitação e ao desenvolvimento profissional, a

cooperação entre os distintos colaboradores, o estímulo da liderança e da autonomia, é possível obter melhores repercussões não só para o quadro funcional, mas para toda a instituição. Isso porque um ambiente de trabalho assertivo e otimista impacta na eficácia do dia a dia profissional (BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009).

O exemplo da concessão de férias, conforme mostrado abaixo, ilustra bem esse cenário. No total, foram concedidos quase 1.480 dias na área dimensionada. Isso impactou diretamente a produtividade no mês de janeiro (80,23%).

Gráfico 2.2 – Ausências que impactaram na produtividade, considerando o índice de tempo produtivo de 70%



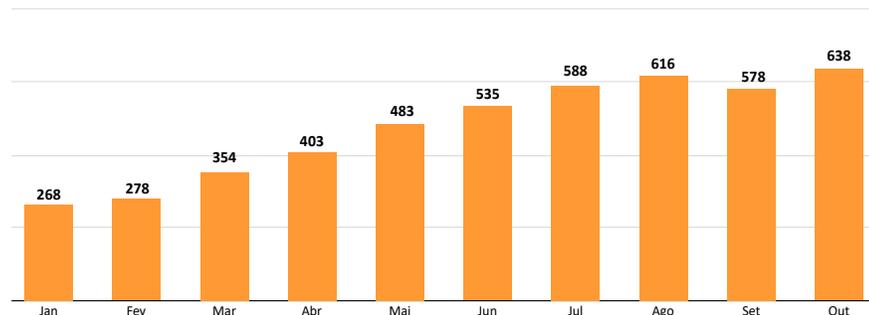
Fonte: Dados extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP - 2022).

Nesse contexto, é importante que o gestor avalie as férias da equipe, de modo a evitar concentração dessas ausências em períodos com alta demanda para a unidade. Assim, no exemplo acima, caso haja elevado número de demandas para a área em janeiro, a concentração de férias neste período poderia ter impacto negativo para a unidade.

O gráfico abaixo demonstra o quantitativo de entregas em determinado período. Assim, as informações do dimensionamento, como

a quantidade de entregas da unidade em determinado período, podem oferecer subsídios ao gestor para a adequada programação das férias dos profissionais da unidade.

Gráfico 2.3 – Quantidade total de resultados das entregas por mês



Fonte: Dados extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP - 2022).

2.3.7.2 Rotatividade

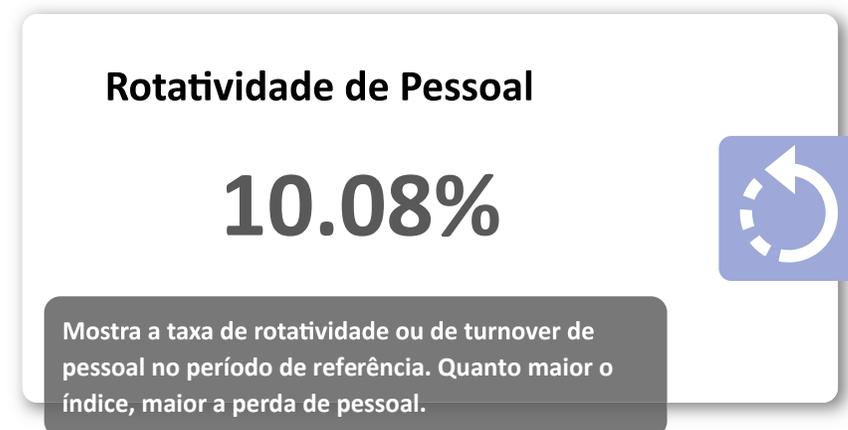
A rotatividade também pode ser analisada nos resultados do dimensionamento da força de trabalho. Para o DFT, a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de profissionais que executam diretamente as entregas técnicas da área dimensionada. A proporção de partidas de um posto de trabalho para outro, ou desligamento do servidor, também é chamada de *turnover* e pode ser motivada por remuneração e recompensas, conflitos, satisfação dos colaboradores e motivação (PEREIRA; ALMEIDA, 2017).

Na gestão de pessoas, a rotatividade é um dos principais indicadores que ajudam a organização a calcular o número de profissionais que deixaram a instituição em um determinado período. Através desse indicador, é possível calcular a taxa dentro de um mês, de um semestre e de um ano, como forma de ter uma visão mais sistêmica do que está acontecendo na unidade. Sendo assim, é possível saber se a política de retenção utilizada é eficiente ou se são necessárias mudanças ou intervenções.

Os índices de rotatividade podem ser suavizados por meio de melhoria no ambiente de trabalho, análise do desempenho, relação de confiança entre gestores e servidores e investimento em capacitação. Uma abordagem possível é aprofundar a investigação sobre a gestão das equipes e o nível de satisfação. Uma pesquisa de clima organizacional, por exemplo, pode trazer evidências de lacunas na liderança e na gestão (PEREIRA; ALMEIDA, 2017).

Na APF, é relevante destacar os principais casos de rotatividade, como aposentadoria, falecimento, cessão, requisição e movimentação de servidor para outro órgão ou entidade, além de exoneração e demissão. No caso da rotatividade das áreas que estão sendo dimensionadas, os cálculos são gerados automaticamente pelo SISDIP, como mostrado a seguir:

Figura 2.2 – Rotatividade de pessoal



Fonte: Imagem extraída do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP - 2022).

A partir da figura acima, em que a rotatividade de pessoal ultrapassou 10%, algumas reflexões são possíveis. Uma possibilidade é montar uma série histórica desses percentuais de rotatividade para cada unidade, o que possibilita calcular suas proporções e evoluções. A partir dos resultados gerados, é recomendado que o gestor avalie os diferentes

aspectos como, por exemplo, modelo de gestão, relacionamento interpessoal e motivação e engajamento da equipe.

Dessa forma, não se recomenda estabelecer um padrão único de rotatividade de pessoal para toda a organização, pois isso pode camuflar os diversos contextos em que se encontram. Ações voltadas para a segurança e saúde ocupacional podem contribuir para reduzir esse percentual. Além disso, uma política de valorização de servidores, possibilitando a participação dos mesmos nos principais processos da unidade e a oferta de boas condições de trabalho e ações de desenvolvimento podem auxiliar na diminuição dessa taxa. Rotatividade e absenteísmo podem ser analisados paralelamente, pois é possível que as medidas para a redução de rotatividade também impactem no absenteísmo. Por fim, é preciso lembrar que, em alguns momentos, a rotatividade é natural e inevitável, como nos casos de aposentadorias e remoções (PEREIRA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2016).

2.3.7.3 Perfil da equipe

O perfil da equipe é um dado relevante dentro do DFT, pois evidencia os aspectos demográficos, como idade, gênero, escolaridade do cargo e do servidor, situação e vínculo funcional, tempo de casa, entre outras informações funcionais. Com esses dados, é possível saber se é preciso investir em desenvolvimento de competências, educação formal, movimentação de força de trabalho para substituir pessoas com vínculo precário ou na iminência de se aposentar.

Outro aspecto interessante que os dados de perfil da força de trabalho sugerem é a pertinência de se diversificar a equipe, seja em termos de tempo, experiência e idade, quanto formação, sexo, etnia e necessidade especial. Embora equipes que possuem pontos de vista semelhantes, ou que já trabalham juntas há muito tempo, possam criar uma sinergia positiva para a realização dos processos, a convivência de pessoas com visões de mundo diferentes tem potencial de contribuir para um maior desempenho.

Recentemente, na iniciativa privada, esse tema ganhou espaço com a divulgação de pesquisas que demonstram benefícios financeiros

decorrentes da diversidade, mas esse princípio já vem sendo considerado com um dos pilares para o desenvolvimento sustentável na perspectiva internacional (ROBBINS, 2011).

No Poder Executivo Federal, as admissões por concurso público contemplam a reserva de vagas para negros (Lei nº 12.990/2014) e Pessoas com Deficiência - PcDs (art. 37 da Constituição Federal de 1988). Em outras esferas, essa prática também vem sendo adotada há algum tempo. Contudo, parece que o caminho para uma maior diversidade no setor público ainda é longo: segundo o Painel Estatístico de Pessoal do Poder Executivo Federal, com recorte no mês de janeiro de 2022, apenas 0,96% dos servidores ativos são PcDs.

De acordo com o último censo, realizado em 2010, a proporção de PcDs em relação ao total da população é de 6,7%; pretos e pardos, 56,2%. Ao comparar esses percentuais, verifica-se a baixa representatividade desses grupos no serviço público, considerando os valores gerais.

Rizzi e Colet (2020) também abordam a diversidade com o viés de multidimensionalidade, estando ligada à história pessoal e corporativa. As autoras ainda afirmam que é preciso alinhar os objetivos individuais com os organizacionais, de maneira que a heterogeneidade colabore para melhores resultados, que são foco da gestão de diversidade.

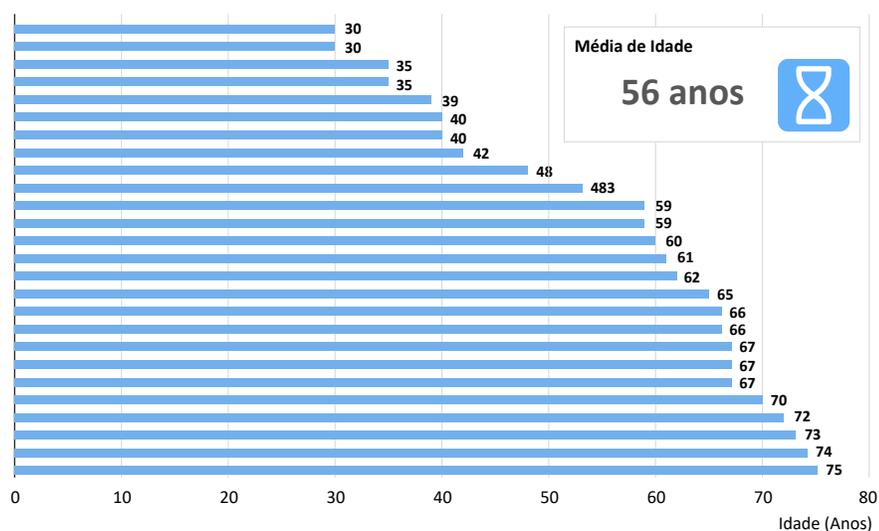
Os países integrantes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) têm buscado aumentar a inclusão e a diversidade das pessoas no serviço público, uma vez que uma força de trabalho mais heterogênea pode aumentar a confiança das equipes, fortalecer a democracia e incentivar a inovação. Nesse sentido, vale registrar que a forma de ingresso ao funcionalismo público no Brasil, o concurso público, busca garantir a isonomia e incentiva a pluralidade no serviço público (OCDE, 2021).

Uma forma de contribuir para a representatividade dos diversos nichos da população nas tomadas de decisão que envolvem as políticas públicas destinadas ao cidadão é promover a diversidade nas equipes. Assim, é preciso que as lideranças entendam que a pluralidade de opiniões, experiências e visões de mundo tem potencial para produzir

entregas melhores e maior efetividade no desenho e no desenvolvimento de serviços públicos.

Abaixo, são abordados alguns dados relevantes que auxiliam os gestores a terem essa perspectiva voltada para a diversidade na APF. A unidade dimensionada ilustrada a seguir tem equipe com média de idade de 56 anos. Existem servidores com 30 até 75 anos, o que demonstra um grupo bem heterogêneo.

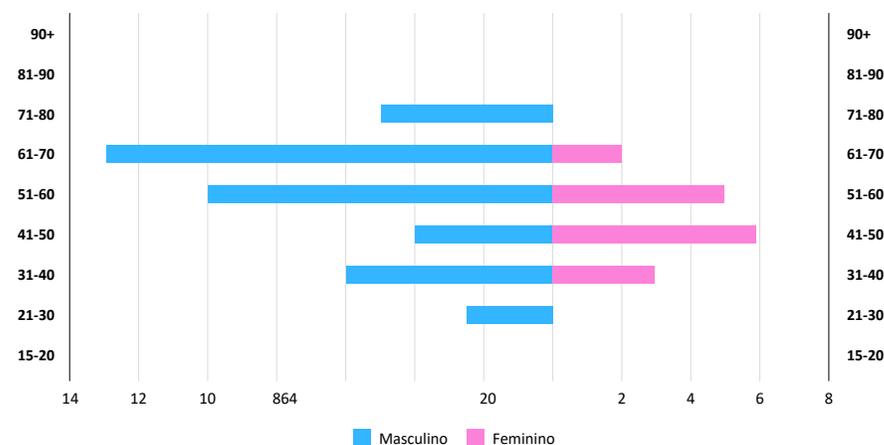
Gráfico 2.4 – Média de idade e Distribuição das idades



Fonte: Dados extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP - 2022).

O gráfico abaixo expõe que cinco pessoas do gênero masculino possuem entre 71 e 80 anos e 15 pessoas, de ambos os sexos, têm entre 61 e 70 anos.

Gráfico 2.5 – Pirâmide etária



Fonte: Dados extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP - 2022).

O tempo de serviço público da equipe e a média do tempo de casa dos servidores são elementos igualmente relevantes para refletir sobre a senioridade da forma de trabalho. Nesta unidade, usada como modelo, as pessoas possuem tempos consideráveis na APF e no órgão em questão, o que pode indicar destacadas experiências, muitas vezes diversas, e significativos e variados conhecimentos no funcionalismo público.

Figura 2.3 – Situação Funcional

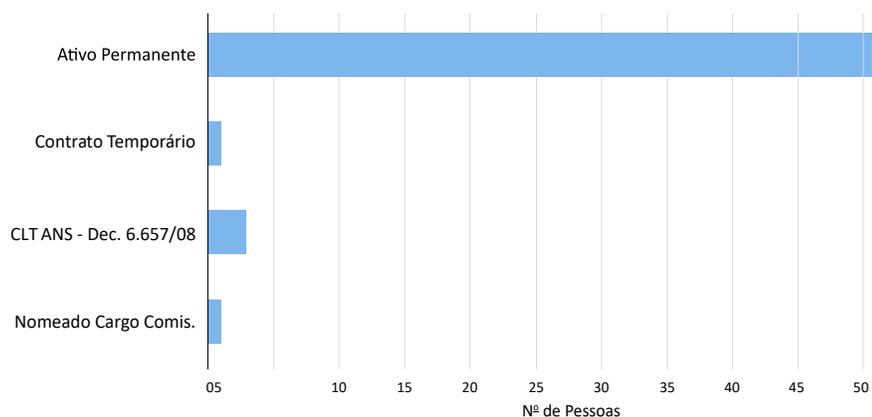


Fonte: Imagem extraída do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP - 2022).

2.3.7.4 Vínculos funcionais

A natureza dos vínculos funcionais também é um ponto relevante que pode ser analisado a partir do perfil da equipe apresentado pelo DFT e sugerir medidas para a redução dos riscos de perda de capacidade operacional ou de conhecimento para a realização dos trabalhos. O gráfico abaixo exemplifica essa questão.

Gráfico 2.6 – Situação Funcional

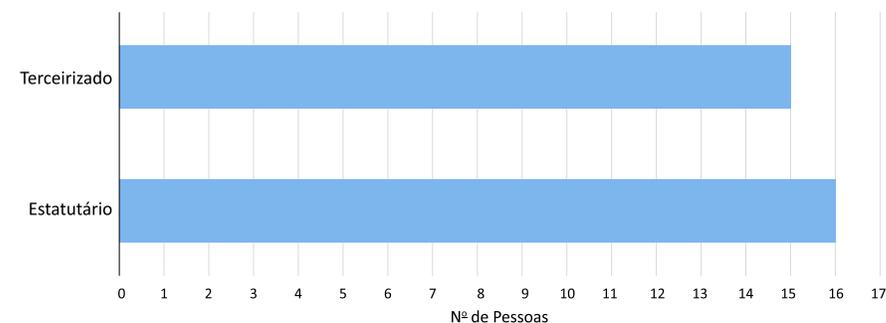


Fonte: Dados extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP - 2022).

A equipe é composta por 56 integrantes, dos quais 51 são servidores efetivos, um possui contrato temporário, três são empregados públicos e um possui cargo em comissão. Quase 93% do total possui vínculo estatutário/comissionado, 5,36% são celetistas e 1,78% possuem contrato temporário.

Um outro caso, a seguir, expõe que 48% da força de trabalho não possui vínculo efetivo com o serviço público. Por razões legais e contratuais, esses colaboradores terceirizados somente podem executar atividades de apoio às entregas realizadas pelos servidores.

Gráfico 2.7 – Situação Funcional



Fonte: Dados extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP - 2022).

A terceirização surge como forma de viabilizar que o corpo efetivo se dedique, principalmente, às atividades finalísticas voltadas ao cumprimento da missão institucional, conforme preconiza o art. 3º do Decreto nº 9.507/2018, que dispõe sobre a contratação de serviços na APF.

Druck et al. (2018) afirmam que a limitação da terceirização foi esvaziada à medida que houve reestruturação nas carreiras, com a extinção de cargos públicos e permitindo a ampliação das contratações para a realização de atividades que antes eram de responsabilidade dos cargos extintos.

Por isso, a gestão deve avaliar essa questão sob dois aspectos: o primeiro é a aparente substituição da força de trabalho dos servidores por pessoas sem vínculo com a Administração, e o segundo é o risco mais elevado de perda de conhecimento pela rotatividade que pode haver entre os terceirizados.

A gestão deve levar em consideração o risco de concentração de atividades técnicas na força terceirizada, sob o aspecto da inviabilidade normativa, já que as atividades típicas de servidores não podem ser terceirizadas, bem como a relação dos prejuízos para as entregas no caso de rotatividade dos profissionais.

2.4 Remoção e realocação interna de pessoal em níveis estratégicos e operacionais

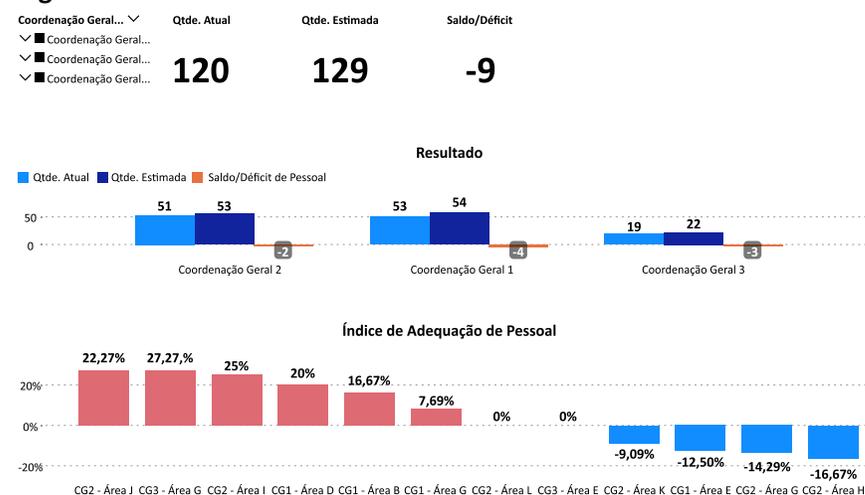
Os resultados do DFT também possibilitam o melhor aproveitamento da força de trabalho, a partir da associação dos dados de um dimensionamento aos instrumentos de mobilidade, como a remoção de pessoal. Cabe observar que, além dos resultados encontrados nos dimensionamentos demonstrados na figura abaixo, o órgão/entidade deve também considerar o contexto e outros aspectos para uma possível tomada de decisão, entre elas se o período dimensionado contempla as sazonalidades das entregas, o perfil dos profissionais e as prioridades organizacionais.

A seguir, serão apresentadas as informações consolidadas de uma unidade fictícia de uma diretoria com três coordenações-gerais vinculadas (CG1, CG2 e CG3). A finalidade é demonstrar algumas possibilidades internas que os órgãos possuem para melhor alocar a sua força de trabalho. As decisões quanto à distribuição da força trabalho baseadas nos estudos de DFT podem, inclusive, impactar definições menores, como a realocação de pessoas dentro de uma mesma equipe ou, até mesmo, em um nível mais estratégico, em que as principais lideranças podem priorizar a alocação de pessoas de acordo com as prioridades do negócio.

Na figura abaixo pode-se observar que o *déficit* de pessoal, considerando a totalidade da estrutura apresentada, aponta para um déficit de nove pessoas, ou seja, uma necessidade de alocação de 7,5% da sua força de trabalho. Porém, é plausível identificar casos em que a necessidade apresentada aponta para adequações maiores, como é o caso da CG2 – área J (27,27%) e CG3 – área C (27,27%). Há, inclusive, dentro da mesma estrutura, áreas que possuem profissionais em quantidade superior a quantidade estimada para aquele período do dimensionamento realizado, como são os casos da CG2 – área G (-14,29%) e CG2 – área H (16,67%).

Desse modo, diante do cenário apresentado, percebe-se a possibilidade de movimentação de pessoas internamente, buscando maior equilíbrio da força de trabalho. Deve-se ainda considerar o contexto e os perfis profissionais que deverão compor essas equipes.

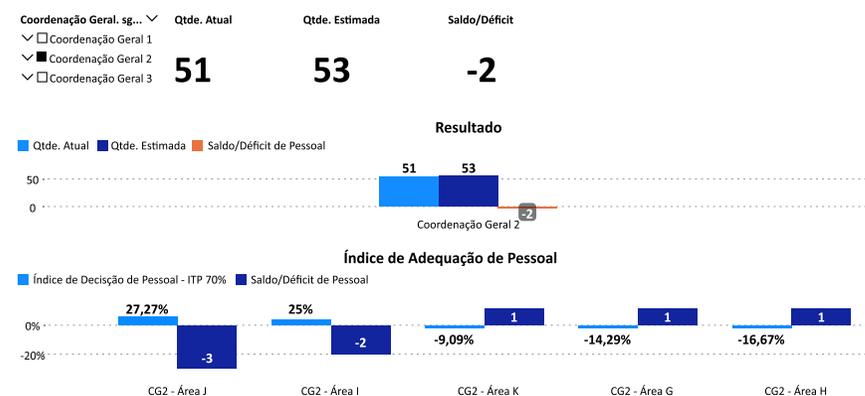
Figura 2.4 – Cenário com déficit de Pessoal



Fonte: Dados extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP - 2022).

Se a figura acima apresentou dados e informações sobre a remoção interna de pessoal em nível estratégico de uma diretoria com três coordenações gerais, a figura abaixo mostra uma visão em um nível tático, ou seja, as necessidades de adequação apenas para uma das coordenações gerais.

Figura 2.5 – Visão em nível tático



Fonte: Dados extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP - 2022).

Além da possibilidade de tornar a Coordenação-Geral 2 mais equilibrada, a partir dos dados do dimensionamento, conforme exposto anteriormente, pode-se inferir que os resultados apresentados também podem contribuir para a alocação de pessoal que estão retornando de alguma cessão ou remoção ou, até mesmo, auxiliar a coordenação-geral na lotação de novos profissionais que estão sendo admitidos. Na hipótese da utilização dos dados do dimensionamento da força de trabalho para alocação ou realocação de pessoal, o gestor pode ainda se perguntar:

- Qual área há maior necessidade de pessoal?
- Dentre as áreas com maior déficit de pessoal, há alguma que está diretamente vinculada ao negócio e, por isso, poderá ser priorizada?
- Antes de alocar ou realocar pessoas nas áreas, há outras barreiras de desempenho que é possível remover para aumentar a produtividade da equipe, como a automação de processos e/ou o desenvolvimento dos profissionais?
- É possível consolidar algumas unidades com a finalidade de obter mais produtividade?
- Há atividades transversais que podem ser otimizadas entre as áreas?
- A mobilidade entre as equipes, principalmente as que executam as entregas transversais, pode promover trocas de experiências que tragam ganhos de produtividade?

Outro aspecto que pode ser levado em consideração é a possibilidade do gestor, mesmo que de menor nível hierárquico dentro da instituição, avaliar em quais entregas os esforços de suas equipes estão sendo alocados.

Tabela 2.2 – Entregas que mais demandaram esforços

Entregas que mais demandam esforços			
#	Código	Entrega	% do esforço
1	0107.0237	Lançamento de controle da entrega de frequência dos servidores realizado	28,34%
2	0107.0236	Frequência lançada em sistema	16,04%
3	0107.0240	Notificação de ausência de frequência elaborada (Notificação acerca da ausência da frequência elaborada)	12,3%
4	0107.011	Certidão de tempo de contribuição emitida	7,22%

Fonte: Elaborados pelos autores (2022), a partir de dados extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP).

No caso de um dimensionamento hipotético, o gestor deve se perguntar se os esforços de sua área estão: *(i)* sendo direcionados para as suas competências regimentais; *(ii)* se os esforços podem ser executados por servidores de apoio exclusivo; ou *(iii)* se a atividade é passível de execução indireta permitindo o remanejamento de servidores para as atividades críticas ou principais da unidade.

Outro ponto a ser destacado pelo gestor é a possibilidade de automação e revisão de alguns processos. Ele pode, por exemplo, priorizar a revisão dos processos que mais demandam esforços com a finalidade de rever os seus fluxos, mapear e sanar retrabalhos e, ainda, promover a sua automação. Neste último ponto, é importante destacar que o governo federal, por meio do Ministério da Economia, disponibiliza variados serviços digitais por meio do SouGOV.BR e que eles otimizam o processo de gestão de pessoas, possibilitando a transformação digital e maior produtividade da equipe.

2.5 Considerações Finais

Este capítulo abordou o modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho disponibilizado pelo Ministério da Economia, órgão

central do SIPEC. Após a introdução de determinados conceitos que compõem os resultados do DFT, foram analisados e discutidos alguns exemplos e aplicações práticas.

Os dados e indicadores apresentados pelo SISDIP, por meio de relatórios e gráficos, visam auxiliar a gestão no diagnóstico organizacional, no nível tático e operacional, com elementos específicos de cada unidade, bem como na instância estratégica, mediante o cruzamento e consolidação de informações das diferentes unidades de cada órgão/entidade da APF.

Vale ressaltar que a metodologia prevê diretrizes e procedimentos para a utilização de padrões e métricas que sejam replicáveis para toda APF, o que é fundamental para resguardar o caráter uniformizador para as diferentes organizações. Isso contribuirá para diagnósticos e avaliações do órgão central do SIPEC, acerca das políticas de gestão de pessoas.

Desse modo, verifica-se que o modelo referencial de DFT pode contribuir no auxílio à gestão, com indicadores e informações concretas e objetivas para subsidiar a tomada de decisão. Adicionalmente, visa-se o empoderamento da área de gestão de pessoas, na medida em que fornece informações e indicadores objetivos das diferentes unidades da organização, possibilitando a atuação de forma objetiva e com respaldo em dados e informações reais de cada unidade.

Cabe destacar a importância da prática contínua do DFT, o que permitirá análises, conclusões e comparações de diferentes épocas dimensionadas. Tal rotina é necessária para aprimorar o entendimento da ferramenta, comparar a evolução de cada unidade ao longo do tempo, bem como aperfeiçoar os registros das informações utilizadas no processo.

Por fim, este estudo abre caminho para futuras pesquisas e discussões relativas a outros temas convergentes como, por exemplo, o impacto de cada um dos indicadores apresentados, rotatividade de pessoas, pirâmide etária e gestão do conhecimento, em diferentes situações e contextos organizacionais, podendo ser explorados com enfoques distintos, tendo como ponto de partida o que foi evidenciado neste capítulo.

Referências

- ARAUJO LOBO, C. G.; XIMENES, J. M. A construção da Gestão do Conhecimento no FNDE- um processo. **Cadernos do FNDE**, v. 1, n. 1, p. 9-26, 2020.
- ASSIS, M. T. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos** (2. ed.). Rio de Janeiro, 2012.
- BASSI, E. R.; SIMONETTO, E. O. Concepção de um modelo de indicadores de gestão de pessoas: o caso dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. **Práticas de Administração Pública**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 109–127, 2017.
- BATISTA, F. F. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. **Discussion Papers** 1022, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2004.
- BEDRAN JUNIOR, P. E.; OLIVEIRA, J. L. C. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. **In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade**, 2009.
- BONFIM, D. **Planejamento da força de trabalho de enfermagem na estratégia de saúde da família: indicadores de carga de trabalho**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- BRASIL. Decreto nº 67.326 de 5 de outubro de 1970. **Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 1970.
- _____. Decreto nº 9.745 de 8 de abril de 2019. **Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma cargos em comissão e funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 2019.
- _____. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 1967.
- CARMO, D. R.; SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C. A Valorização do Capital Humano nas Organizações: Um Estudo de Caso da R&B Comercial. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 133-155, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DRUCK, G.; SENA, J.; PINTO, M. M. ARAÚJO, S. A terceirização no serviço público: particularidades e implicações. **Terceirização do Trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: Ipea, p. 113-141, 2018.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.
- KOMATSU, S. Desenvolvimento de Metodologia para Planejamento da Força de Trabalho em Entidades e Organizações da Administração Pública Federal. **In: Inovação na Gestão Pública**, Cooperação Brasil-Espanha. Fundação Instituto para o Fortalecimento das Capacidades Institucionais – IFCI /Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o

Desenvolvimento – AECID / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG / Editora IABS, Brasília-DF, 2013.

MARCONI, N. Planejamento da força de trabalho no governo federal. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 1, 2002.

MARINHO, B. L.; VASCONCELLOS, E. P. G. Dimensionamento de Recursos Humanos: Desenvolvimento de um Modelo Conceitual e sua Aplicação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 61-76, 2007.

MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Planejamento e gestão da força de trabalho, em Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – **Relatório da OCDE**: Brasil: Governo Federal, OECD Publishing, Paris, 2010.

_____. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Government at a glance – **Relatório da OCDE**: Brasil: Governo Federal, OECD Publishing, Paris, 2021.

PEREIRA JUNIOR, E. A.; OLIVEIRA, D. A. Indicadores de retenção e rotatividade dos docentes da educação básica. **Cadernos de Pesquisa**, v. 46, n. 160, p. 312-332, 2016.

PEREIRA, E. D. G.; ALMEIDA, C. A. S. Rotatividade de pessoal no serviço público federal brasileiro: breve revisão da literatura. **Encontro Brasileiro de Administração Pública**, v. 4, p. 2017, 2017.

QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. Análise do absenteísmo em usina siderúrgica. **Rev Bras Saúde Ocup**, p. 62-70, 1982.

RIZZI, B. A.; COLET, D. S. Inclusão da Diversidade na Força de Trabalho das Instituições de Ensino Superior. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2020.

ROBBINS, S. **Diversidade nas Organizações. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

ROCHA, A. M. C.; MORAIS, M. R. A Construção de uma Metodologia para o Planejamento da Força de Trabalho (PFT) no Âmbito da Administração Pública do Estado de Minas Gerais. **In: II Congresso Consad de Gestão Pública**. Painel 42: Experiências de inovação na gestão de recursos humanos. Brasília, 2009.

RODRIGUES, A. M.; OLIVEIRA, C. B. N.; LIMA, H. L. Dimensionamento da Força de Trabalho Baseado do Mapeamento de Competências: A Construção de uma Metodologia na Administração Pública no Estado de Pernambuco. **In: VIII Congresso Consad de Gestão Pública**. Painel 10/029: Metodologias para a Modernização e Dimensionamento da Força de Trabalho em Governos e Organizações Públicas. Brasília, 2015.

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y.; GUARNIERI, P. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**, v. 1, Brasília: Universidade de Brasília, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/40456>>.

SILVA, C. D. O.; PAULA, F. C. R. D.; CABRAL, L. R.; CHAVES, L. S. Planejamento de Força de Trabalho no Governo de Minas Gerais: Inovações no Levantamento de Demanda de Pessoal e Otimização na Provisão de Recursos Humanos. **In: V Congresso Consad de Gestão Pública**. Brasília, 2012.

STRAUHS, F. R.; PIETROVSKI, E. F.; SANTOS, G. D.; CARVALHO, H. G. D.; PIMENTA, R. B.; PENTEADO, R. D. F. S. **Gestão do conhecimento nas organizações**. 2012.

CAPÍTULO 3 – HISTÓRICO METODOLÓGICO DOS PROCESSOS QUALITATIVO E QUANTITATIVO DE PESQUISA

Os volumes anteriores desta série de livros (SERRANO *et al.*, 2018a; SERRANO *et al.*, 2018b; SERRANO; MENDES; ABILA, 2019; SERRANO; MENDES; MENESES, 2021a; SERRANO; MENDES; MENESES, 2021b) abordaram a fundamentação teórico-metodológica do modelo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na administração pública federal, assim como a aplicação do modelo e as possibilidades de integração do DFT com outras temáticas de gestão da força de trabalho.

Considerando que a construção do conhecimento fundamentado em dados empíricos tem diversas limitações que não são facilmente superadas e requerem uma constante aprimoração dos instrumentos e métodos utilizados (GÜNTHER, 2006), o modelo de DFT também passou por uma série de melhorias ao longo dos anos de desenvolvimento da pesquisa. A constante busca e aperfeiçoamento de métodos distintos pode seguir vários critérios como: o realismo do contexto observado, a representatividade da amostra ou o controle experimental das variáveis (KISH, 1987). Porém, as decisões metodológicas envolvem dilemas sobre o quanto se atenderá de cada um dos critérios, não sendo possível satisfazer a todos ao mesmo tempo, posto que todo método apresenta suas limitações e requer constante evolução de acordo com os dados encontrados e os objetivos de pesquisa.

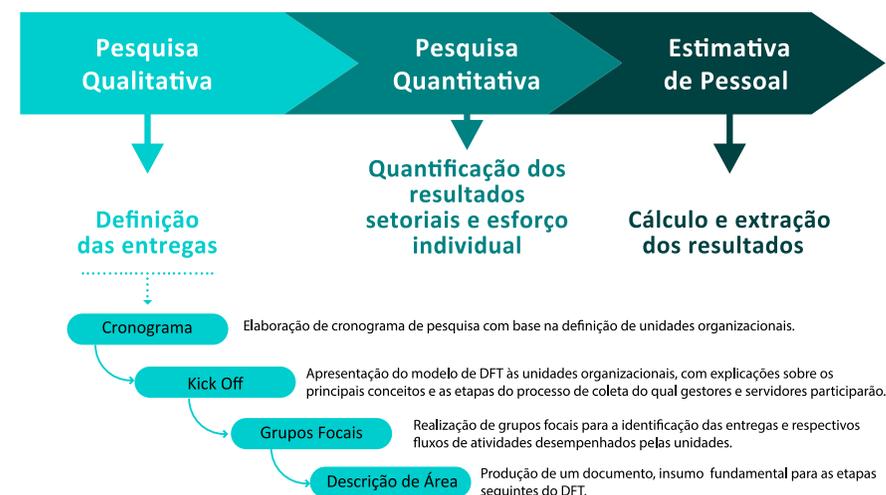
Este capítulo tem o objetivo de apresentar um histórico metodológico dos processos qualitativo e quantitativo de pesquisa, considerando que, ao longo dos diversos anos de desenvolvimento do método de DFT, aprimoramentos foram realizados nos instrumentos e procedimentos de coleta de dados e informações utilizados, a fim responder limitações encontradas na coleta de dados.

Conforme já abordado anteriormente, o DFT é um método para se estimar a quantidade ideal de trabalhadores para se alcançar um determinado objetivo (SERRANO *et al.*, 2018a), o qual se divide em duas principais etapas: *i*) coleta de dados, em que são obtidas as informações qualitativas e quantitativas que vão subsidiar o dimensionamento; *ii*) análise de dados, em que as informações coletadas são tratadas e o cálculo do dimensionamento é realizado no sistema tecnológico. Sendo assim, o foco deste capítulo será no aperfeiçoamento dos instrumentos e dos procedimentos de coleta de dados.

3.1 O processo de coleta de dados

O processo de coleta de dados é fundamental para a obtenção das informações que irão subsidiar o resultado do dimensionamento de uma unidade: o objetivo é *(i)* a produção e reunião de informações qualitativas sobre o trabalho realizado no âmbito das unidades organizacionais, bem como a *(ii)* coleta de dados sobre o quantitativo de trabalho performado pelas unidades e de declarações a respeito de como os profissionais distribuem seu tempo produtivo nos trabalhos que realizam na organização. Assim, é dividido em duas principais fases, qualitativa e quantitativa, conforme a Figura 3.1.

Figura 3.1 – Fluxo de pesquisa



Fonte: Serrano, Mendes e Meneses (2021b).

A pesquisa qualitativa visa à correta identificação das entregas de uma unidade que serão quantificadas; para tanto, é necessário, de antemão, reunir informações relevantes sobre a organização visando a uma compreensão das atividades prestadas, da estrutura organizacional e da organização dos fluxos de trabalho. Já a pesquisa quantitativa refere-se ao período destinado ao preenchimento, diretamente no sistema tecnológico, dos dados quantitativos referentes ao que foi produzido e aos dados da força de trabalho.

3.1.1 Fase Qualitativa: a definição das entregas

A pesquisa qualitativa é o ponto de partida para o dimensionamento da força de trabalho, pois é neste momento que as entregas das unidades são identificadas. A correta definição das entregas constitui um ponto crítico para o DFT: é a partir dessa definição que serão quantificados os indicadores de resultado e os questionários de esforço, variáveis fundamentais para a aplicação do modelo. Em essência, as etapas da fase qualitativa são as mesmas desde o início do projeto de pesquisa, mas,

ao longo dos ciclos de pesquisa executados, incrementos e refinamentos tornaram-se necessários para o levantamento das entregas na fase quantitativa de forma válida e fidedigna: esse é o tópico da seção seguinte.

3.1.1.1 Participantes

Considerando que o DFT fornece um resultado para a unidade organizacional, é preciso envolver todos os servidores e colaboradores durante o processo. No entanto, na fase qualitativa, alguns participantes possuem papéis mais relevantes a fim de atingir o objetivo principal de definir as entregas realizadas pelos servidores da unidade.

Todo o processo é conduzido por uma equipe de coleta de dados responsável pelo gerenciamento do projeto de DFT no órgão. Na reunião de *kickoff*, devem participar, junto da equipe de coleta, gestores subordinados à unidade que será dimensionada. Como exemplo, devem participar da reunião o coordenador-geral, seus respectivos coordenadores, supervisores, chefes de divisão, a depender da estrutura organizacional.

Já no levantamento das entregas, é importante que servidores que tenham propriedade para descrever o trabalho realizado pela unidade sejam incluídos nas reuniões realizadas. A escolha destes participantes ocorre a critério do gestor de cada unidade.

Ao longo dos ciclos de coleta, observou-se a necessidade de servidores de diferentes unidades organizacionais do órgão dimensionado integrarem a equipe de coleta durante a etapa qualitativa. A presença de servidores é importante para facilitar a transferência da metodologia, e para que posteriormente atuem como multiplicadores do método DFT dentro do órgão. Em segundo lugar, os servidores fornecem para a equipe de coleta um importante auxílio sobre informações organizacionais que não estão formalizadas ou são de difícil acesso. Por último, os servidores têm uma função importante na entrada da equipe de coleta na unidade, diminuindo possíveis resistências. Portanto, é relevante que servidores de diferentes áreas do órgão integrem a equipe de coleta, atuando ativamente em todas as etapas do DFT.

3.1.1.2 Instrumentos e Coleta de Dados

Inicialmente é realizado o *kickoff*, reunião inaugural conduzida pela equipe de coleta dos dados, na qual participam gestores das unidades que serão dimensionadas para que seja introduzido o tema de DFT, a metodologia e o cronograma de pesquisa para as unidades a serem dimensionadas. É dado então o primeiro passo para a definição do que a unidade produz: a identificação preliminar das entregas, por meio de um levantamento documental destinado a familiarizar a equipe de coleta com a natureza das atividades e a organização do trabalho da unidade. Exemplos de documentos de interesse são: relatórios de gestão, regimentos internos, o organograma da unidade – formal ou praticado informalmente –, mapeamento de processos ou quaisquer outros documentos que possam cumprir esse objetivo.

Após o levantamento documental, as atividades e entregas preliminarmente levantadas são discutidas em entrevistas em grupo com servidores que atuam na unidade. Nestes encontros, a descrição das atividades é complementada até que se tenha uma versão com entregas reconhecidas por toda a equipe. A descrição de todas as entregas realizadas por uma unidade é elaborada e formalizada em um documento chamado de Descrição da Área, o qual será detalhado a seguir.

Ao longo de ciclos de coleta de dados, percebeu-se, mesmo com o levantamento documental inicial, a dificuldade de alguns participantes em trazer suas atividades para as entrevistas, gerando a necessidade, às vezes, de várias reuniões para o levantamento de todas as atividades da unidade.

Introduziu-se então um novo instrumento complementar ao levantamento documental chamado de Modelo Mental. Esse documento busca proporcionar um momento de reflexão inicial sobre as atividades da unidade e, assim, deve ser elaborada, pelos gestores que participaram da reunião inaugural, uma listagem contendo o nome das atividades realizadas e suas respectivas entregas, de forma a tornar as entrevistas em grupo mais objetivas e sucintas. De forma complementar, o banco de entregas, com as entregas já registradas anteriormente por outras

unidades semelhantes, pode ser consultado para subsidiar e auxiliar no processo de elaboração do modelo mental da unidade organização.

Além disso, outra mudança importante se refere à quantidade e perfil dos participantes das reuniões. Inicialmente, os encontros eram realizados com a presença da equipe de coleta de dados, o gestor da unidade dimensionada e servidores da unidade, formando um grupo de no máximo 10 pessoas. No entanto, a presença de muitos participantes se mostrou pouco proveitosa, pois muitos participantes não opinam por não conhecerem as atividades em que não atuam. Além disso, devido ao custo de uma unidade destacar um número grande de pessoas para esta atividade, a entrevista passou a ser conduzida apenas com o gestor da unidade e servidores indicados que detinham o conhecimento dos processos/atividades da unidade a fim de descrevê-los.

Por fim, ainda ocorreu uma transição de responsabilidades ao longo do tempo, acarretado principalmente pela adequação do processo de coleta de dados ao meio virtual, que anteriormente era realizado totalmente de forma presencial. Em vez de se realizar todo o levantamento das entregas somente durante as várias entrevistas, que poderiam chegar a quatro horas de duração, percebeu-se que as reuniões seriam mais produtivas caso a unidade usasse algum tempo entre as reuniões para completar a descrição das entregas de acordo com as instruções dadas nas reuniões. No formato anterior, a coleta qualitativa necessitava de cerca de 7 reuniões, cada uma com 4 horas de duração; já no novo formato, a coleta qualitativa passou a precisar de cerca de 1 encontro semanal de 1 a 2 horas de duração. Com isto, as reuniões se tornaram pontos de controle e solucionamento de dúvidas, reduzindo substancialmente o número e a duração das entrevistas.

3.1.1.3 Análise e Produtos

A Descrição da Área é o principal instrumento resultante da etapa qualitativa, contendo todas as informações necessárias sobre a realização das entregas da unidade para início da fase quantitativa. A primeira versão do instrumento de Descrição da Área foi constituída por três campos, são eles:

- **Listagem dos processos:** uma descrição breve de cada um dos processos executados pela unidade. O foco aqui era listar os principais processos finalísticos da unidade organizacional que contribuem diretamente para as entregas realizadas pela área;
- **Principais etapas:** uma descrição das atividades-chave ou críticas do processo, incluindo aquelas que: *i)* contribuem significativamente para a entrega final, *ii)* requerem maior esforço para execução e *iii)* necessitam de checagens ao longo do processo;
- **Principal entrega:** identificação do principal resultado gerado por cada processo.

Considerando a dificuldade de mensuração do quantitativo das entregas por parte de algumas unidades, foi criado um quarto campo no documento de descrição de área a fim de identificar como seria feita a contabilização das entregas. Esse novo campo foi chamado de sistema de coleta.

- **Sistema de coleta:** identificação da ferramenta em que as entregas são mensuradas, podendo incluir sistemas gerenciais da organização, planilhas de controle ou qualquer outro instrumento utilizado para o controle e mensuração das entregas.

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, notou-se a necessidade de aprimoramento de todos os componentes da Descrição da Área. Um exemplo disto foi o distanciamento de termos que confundiam o DFT com a metodologia de processos, pois o uso do termo “processo” acarretava pressupostos determinados, voltados à temática de mapeamento de processos, os quais não necessariamente são necessários na metodologia DFT.

A identificação de entregas por processos, em diversos casos, não possibilitou a correta representação da produção da unidade e tempo

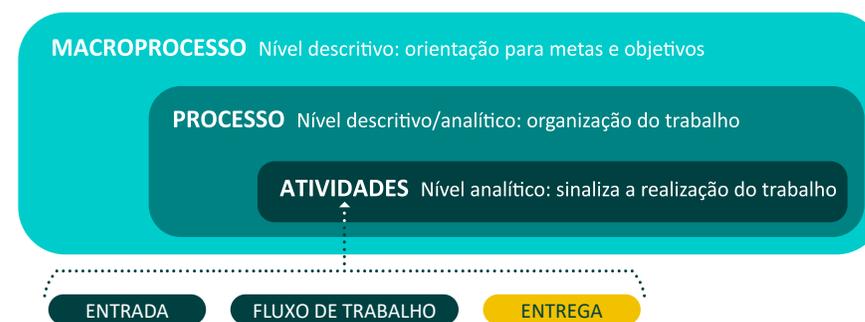
gasto pelos trabalhadores da unidade dimensionada, já que apesar de haver processos contidos na responsabilidade de uma só unidade, é natural da existência de processos que começam em uma unidade, mas perpassam outras unidades. Em outras palavras, tendo em vista que o foco do DFT é a capacidade produtiva de uma unidade organizacional e não o mapeamento do processo, diferentes variáveis da produtividade dos servidores não estavam sendo bem representadas no formato anterior, tais como: entregas que perduram por mais de um mês, entregas que dependem do retorno de outras unidades e entregas que possuem entregas intermediárias, entre outras.

Além disso, diferentemente da metodologia de processos que possui como uma finalidade a decomposição detalhada do sequenciamento das tarefas para a realização do processo, a metodologia DFT apenas necessita do levantamento das principais etapas de realização para descrição do fluxo de atividades a fim de que todas as pessoas que contribuem para a entrega se vejam representadas pela descrição (SERRANO *et al.*, 2018a). A percepção de necessidade desse detalhamento pormenorizado do fluxo de trabalho regularmente gerava discussões entre a própria equipe dimensionada e conseqüentemente desviavam o foco das reuniões. Essas discussões sobre o fluxo de trabalho contemplavam tópicos como a diferença do sequenciamento real e ideal dessas atividades ou temas como de quem era a responsabilidade de realização da demanda tanto em termos de equipe quanto entre unidades. Para o DFT, considera-se a realidade de atuação da unidade, que pode contemplar tanto atividades que são definidas regimentalmente quanto atividades que regimentalmente deveriam ser realizadas por outra unidade.

Diante do exposto, a descrição da entrega com precisão e acurácia é fundamental para que se possa avaliar o tempo gasto para se realizar uma entrega e mensurar a quantidade de vezes que a atividade é realizada pela unidade e, portanto, deve receber cuidado especial. Diferentemente do mapeamento de processos de trabalho, o qual representa processos que são executados por diferentes unidades organizacionais, o levantamento de atividades permite a identificação das entregas que são realizadas

dentro de cada unidade organizacional. Assim, em vez de mensurar apenas do produto final de um processo de trabalho, no DFT também são identificadas entregas intermediárias de forma a melhor representar a produtividade dos servidores (Figura 3.2).

Figura 3.2 – Relação entre processos e atividades



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Assim, a nova versão da descrição da área passou a ser composta pelos seguintes componentes: atividade, fluxo de trabalho, entrega e fonte.

- A **atividade** corresponde a um conjunto de tarefas, realizadas dentro de uma unidade organizacional, necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço;
- O **fluxo de trabalho** se refere à sequência das principais tarefas realizadas para a efetivação de cada atividade executada por determinada unidade organizacional;
- A **entrega** corresponde ao representante quantificável de que a atividade foi realizada;
- A **fonte** é o indicador de realização da entrega, o qual auxilia a contabilizar os resultados da unidade. O campo fonte é um

indicador composto pela saída que será contabilizada e pelo local físico ou virtual onde as informações sobre as entregas estão armazenadas. Por exemplo, Nota Técnica (saída) registrada no SEI (local). Portanto, a fonte deve trazer tanto o que se deve contar quanto onde a informação se encontra.

De forma complementar, com a expansão da aplicação do DFT na Administração Pública Federal (APF), notou-se a necessidade de padronização das entregas para a construção de um banco de entregas aplicável aos órgãos públicos. Considerando que atividades referentes a recursos humanos, tecnologia da informação, licitações e contratos, logística, entre outras, são comuns a toda a APF, a criação de um banco de entregas facilitaria a aplicação do DFT em novos órgãos. Para que fosse possível elaborar tal banco de entregas, o documento de Descrição de Área foi complementado por dois outros campos de caracterização: a categoria de serviço e o código. A categoria de serviço busca classificar as entregas em grupos de acordo com o tema das entregas e tem o objetivo de organizar o rol de entregas identificadas. Alguns exemplos de categorias de serviço são: RH - Desenvolvimento, Tecnologia da Informação, Auditoria Interna, Transversais.

Finalmente, a Descrição da Área é considerada finalizada quando a equipe de coleta e a unidade a ser dimensionada entram em acordo que o documento contempla todas as atividades realizadas pela unidade no período a ser dimensionado; atividades que ainda não são quantificadas ou que não foram realizadas no período em questão podem ser incluídas no documento para fins de registro. A partir desse momento, a descrição passará a ser insumo da etapa quantitativa.

Contudo, considerando que nem todos os servidores da unidade participam das entrevistas de descrição das entregas, mas apenas aqueles escolhidos pela gestão como relevantes para esta tarefa, surgiram situações em que a descrição finalizada não era revisada por todos os servidores da unidade, os quais, mais tarde, solicitaram novas alterações, interrompendo as etapas seguintes do DFT.

Dessa maneira, foi implementada uma etapa de validação formal da descrição de área para que os diferentes níveis hierárquicos revissem e avaliassem o documento elaborado antes de seguir para a próxima etapa. Além disso, sugere-se a realização de um piloto da quantificação de indicadores de resultado ainda na coleta qualitativa em que cada atividade tem sua entrega quantificada em apenas um mês, de forma a verificar se as informações incluídas da descrição de área são passíveis de fornecer os dados necessários. A implementação do piloto da etapa quantitativa permitiu solucionar previamente problemas na descrição que eram identificados apenas no momento de quantificar os resultados da área. Com as etapas de piloto e validação, diversos ajustes que surgiriam na coleta quantitativa são sanados, possibilitando uma coleta de dados mais eficaz.

Durante e após a coleta dos dados qualitativos, é necessário preparar o sistema para o preenchimento dos dados quantitativos. Para preparar o sistema para a coleta quantitativa, todas as unidades do órgão são cadastradas no sistema, todas as pessoas são cadastradas nas suas unidades e, em seguida, cada gestor de unidade deverá criar seus dimensionamentos no sistema de acordo com o período definido para a mensuração dos resultados.

3.1.2 Fase Quantitativa

A etapa de coleta quantitativa se trata do período destinado ao preenchimento, diretamente no sistema tecnológico, dos indicadores de resultado, indicadores de pessoal e dos questionários de esforço.

3.1.2.1 Participantes

Na fase quantitativa, há a participação de todas as pessoas que colaboraram na execução das entregas. Os indicadores de resultado e os indicadores de pessoal referem-se a informações da unidade e, dessa forma, os instrumentos são preenchidos pelos gestores da unidade ou por servidores a quem esta função lhes foi delegada.

Já os questionários de esforço referem-se a informações individuais e são preenchidos individualmente por gestores, servidores e eventuais colaboradores terceirizados que atuem na unidade.

3.1.2.2 Instrumentos e Coleta de Dados

A inclusão dos instrumentos da fase quantitativa no sistema tecnológico trouxe muitas facilidades no processo de tratamento dos dados e análise dos resultados: em vez de se ter o preenchimento dos indicadores em planilhas ou questionários impressos, todos os dados são preenchidos diretamente pelos servidores das unidades na ferramenta tecnológica.

Os indicadores de resultado referem-se ao quantitativo das entregas realizadas mensalmente pela unidade no período definido para o DFT. Assim, na primeira tarefa da fase quantitativa, o gestor da unidade dimensionada deverá indicar quantas vezes por mês cada entrega foi realizada pela unidade no sistema tecnológico.

Considerando que as informações devem ser fidedignas, sugere-se que o período a ser dimensionado seja escolhido com cautela, a fim de que o resultado não seja prejudicado pela ausência de dados. Nas primeiras aplicações do DFT, as equipes de coleta, na tentativa de criar uma série histórica, buscavam dados de 2 ou 3 anos antecedentes ao ano que se realizava o DFT, o que se provou cada vez mais inviável. Desse modo, sugere-se como período de análise, no mínimo 3 meses e no máximo 1 ano.

Ainda sobre os indicadores de resultado, a partir do desenvolvimento da ferramenta tecnológica, foi desenvolvida uma funcionalidade para abarcar os casos em que é possível mensurar a demanda reprimida, isto é, atividades que a unidade não consegue atender e/ou resolver de forma parcial ou integral por diferentes razões, entre elas, a falta de pessoal, e ainda precisa ser feita, ficando acumulada. Com respeito às demandas reprimidas, vale observar que o modelo de DFT distribui a demanda reprimida de períodos passados igualmente nos meses do dimensionamento atual, indicando, se for o caso, um aumento linear na estimativa de pessoal.

Dessa maneira, o sistema tecnológico de DFT permite que, tanto as entregas que foram realizadas, quanto as que não foram possíveis de serem realizadas, sejam quantificadas e consideradas no resultado do dimensionamento da unidade no período definido.

Os indicadores de pessoal, por sua vez, referem-se a informações sobre a força de trabalho da unidade. Cabe à unidade de recursos humanos do órgão preencher estes indicadores, os quais - se tecnologicamente possível - são integrados ao sistema de DFT para preenchimento com base nos sistemas do órgão.

De maneira geral, informações tais como férias, licenças e afastamentos são passíveis de integração entre os sistemas. Já informações como pessoas em exercício na unidade, admissões/desligamentos de pessoal, dias de ausência ao trabalho, dias de greve, dias de feriados em dias úteis, dias com perdas operacionais são incluídas diretamente no sistema. Além disso, é possível incluir dados de horas adicionais de trabalho, horas de capacitação, entre outros, para melhor representar a dinâmica da unidade.

No que se refere aos questionários de esforço, estes indicadores são dados individuais e devem ser preenchidos por todas as pessoas que compõem a força de trabalho da unidade, referindo-se à percepção da divisão do tempo de trabalho nas entregas das quais participa, ou seja, no preenchimento dos questionários, cada pessoa divide 100% de seu tempo nas entregas em que executou.

Inicialmente, quando o DFT não contava com o auxílio do sistema tecnológico, o preenchimento dos questionários de esforço era realizado em instrumentos físicos em que o percentual de cada entrega era atribuído uma única vez para um período inteiro. A equipe de coleta era responsável por incluir os dados nas planilhas de cálculo. Com a implementação da ferramenta tecnológica, foi possível aprimorar a coleta destas informações, de forma que as pessoas do dimensionamento alocavam seus esforços para cada mês do período, demonstrando a diferença de tempo dedicada às entregas ao longo dos meses do dimensionamento.

Além disso, foram identificados diferentes perfis de pessoas dentro de uma unidade. De forma geral, há pessoas que são executoras das entregas, ou seja, pessoas que contribuem para a realização das atividades de uma unidade. Ademais, há o gestor da unidade e seu substituto eventual, os quais executam atividades de gestão inerentes a esta função. Por fim, também foram identificados casos de servidores de apoio, aqueles os quais estão lotados na unidade, mas não contribuem na realização das entregas. Este caso refere-se normalmente a cargos que estão em extinção e, dessa maneira, são casos cada vez mais raros dentro do serviço público.

Para cada um destes perfis, com exceção ao perfil de apoio exclusivo, há campos específicos no questionário de esforço, para que as pessoas consigam representar o esforço que é dedicado à realização das entregas. O esforço destinado a atividades de gestão ou atividades de apoio não é considerado no cálculo do DFT, mas apenas para a caracterização das pessoas da unidade.

Por fim, para complementar os aprimoramentos realizados referentes aos questionários de esforço, cabe mencionar que inicialmente os servidores eram vinculados apenas ao dimensionamento da unidade em que estavam lotados no período. Foi identificada, no entanto, a necessidade de servidores serem vinculados a mais de um dimensionamento no período em duas situações: força tarefa e lotações diversas. Força tarefa é a situação em que um servidor está lotado em uma unidade, mas auxilia na realização de entregas em outra unidade sem mudar sua lotação. Já o caso de lotações diversas, demonstra os servidores que mudaram de unidade durante o período definido para o DFT. Em ambos os casos, os servidores são vinculados a mais de um dimensionamento e devem distribuir seu esforço de acordo com sua realidade, de forma que o somatório do preenchimento de ambos os questionários de esforço deve totalizar 100%.

O preenchimento destas informações deve ser a última tarefa da etapa quantitativa, tendo em vista que os servidores e colaboradores do DFT somente devem atribuir esforço, isto é, horas de trabalho, para entregas que estejam quantificadas.

3.1.2.3 Análises e Produtos

Finalizada a coleta de dados, procede-se, então, à análise dos dados. À época em que não se tinha uma ferramenta tecnológica, toda a revisão, o tratamento e a análise dos dados eram realizados pelos pesquisadores do grupo de pesquisa *Projectum*, da UnB.

Com o desenvolvimento do sistema tecnológico, o tratamento dos dados passou a ser realizado de forma sistematizada em que algumas regras de validação, que antes eram verificadas manualmente, devem ser cumpridas, são elas: *i)* se foram selecionadas as entregas, *ii)* se todas as entregas possuem pelo menos um quantitativo mensal preenchido, *iii)*, se foram selecionadas as pessoas e *iv)* se existe pelo menos um percentual de esforço preenchido; o sistema realiza a validação destas regras e, caso alguma não seja cumprida, não é possível enviar o dimensionamento para análise.

Considerando que o dimensionamento da força de trabalho é um cálculo matemático, a qualidade dos dados inseridos pelas unidades impacta diretamente no resultado obtido. Idealmente, portanto, espera-se que toda a produção da unidade no período esteja representada nos indicadores de resultado, bem como todas as pessoas inseridas no dimensionamento tenham preenchido seus questionários de esforço. No entanto, na implementação do DFT, é comum que as unidades necessitem aprimorar seus registros de produtividade para o fornecimento de dados mais completos ao longo do tempo.

3.2 O Cálculo do DFT

Com todos os dados inseridos e validados – pessoas, entregas, esforço e indicadores de pessoal –, o cálculo do dimensionamento da força de trabalho é gerado para todas as unidades que atendem aos requisitos definidos para a geração do resultado. Para isso, o sistema DFT solicita um índice de tempo produtivo, o qual refere-se ao percentual do tempo alocado diretamente nas entregas para a instituição, descontando

os fatores diversos que impactam na produtividade. Em geral, define-se este percentual como 70%, todavia cabe mencionar que este índice é um parâmetro flexível que pode ser ajustado pela alta liderança em razão da realidade de cada órgão.

Cabe mencionar que o resultado fornecido pelo DFT foi aprimorado ao longo dos anos. É sabido que o principal produto do DFT é a estimativa ideal de pessoas para cada unidade. A implementação da ferramenta tecnológica viabilizou que todos os dados incluídos no sistema - sejam as entregas, os indicadores de resultado, indicadores de pessoal e questionários de esforço - fossem relacionados de forma a gerar uma série de índices que compõem um *dashboard*. Assim, atualmente cada dimensionamento calculado gera um conjunto de resultados, em forma de indicadores e gráficos, e cabe considerar que: *i)* o DFT é uma estimativa calculada com dados e informações agregados de esforço e de pessoal, portanto indicam necessidades coletivas de provimento e movimentação de pessoas, e não de servidores de forma isolada; é função das políticas de gestão de desempenho a produção de informações gerenciais sobre movimentação e desenvolvimento individuais; *ii)* as decisões a partir do DFT não devem ser elaboradas unicamente a partir das estimativas de pessoal, e sim mediante análise e interpretação dos diversos indicadores que constam no *dashboard* (Quadro 3.1) bem como de informações sobre o contexto institucional, político, estratégico e cultural dos órgãos, como também apresentado anteriormente no Quadro 2.1 deste livro.

Quadro 3.1 – Indicadores do *dashboard*

Abono Permanência	Metas, Resultados e Demanda Reprimida
Adequação de Pessoal	Perda Operacional
Ausências	Pirâmide Etária
Ausências que Impactam na Produtividade	Quantidade de Entregas da Unidade

Capacidade Produtiva	Quantidade de Funções (Gratificações)
Carga Horária Semanal Média	Quantidade de Pessoas Atual
Cobertura Técnica de Segurança	Quantidade de Pessoas Efetiva
Complexidade das Entregas	Quantidade de Pessoas em Apoio Exclusivo
Escolaridade	Quantidade de Pessoas em Força-Tarefa
Escolaridade do Cargo	Quantidade de Pessoas Estimada
Média de Esforço Individual Mensal por Entrega	Quantidade Total de Resultados das Entregas
Média de Idade	Rotatividade de Pessoal
Média de Resultados Diários das Entregas	Situação Funcional
Média do Tempo de Casa das Pessoas	Total de Horas da Equipe
Média do Tempo de Serviço Público das Pessoas	Vínculos

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

3.3 Encaminhamentos Metodológicos

Seja na incorporação de novas funcionalidades e indicadores aos resultados fornecidos pelo *dashboard* do DFT ou no processo desenvolvido ao longo da coleta dos dados, todo o processo realizado para possibilitar o cálculo do DFT permitiu avanços metodológicos a fim de que um sistema de gestão de pessoas seja desenvolvido. Daqui em diante, novas oportunidades são planejadas como melhorias e insumos para o incremento do sistema de gestão, aprimorado pelos pesquisadores da Universidade de Brasília em outras iniciativas de pesquisa e desenvolvimento.

Do ponto de vista metodológico, é preciso aprimorar o tempo de dedicação dos participantes ao DFT. Nota-se que a implementação do

projeto tem um impacto na rotina da equipe de coleta dos dados, tendo em vista a mudança cultural exigida pelo DFT.

Outras mudanças que podem aprimorar os dados coletados, evoluindo o sistema de DFT para uma ferramenta de gestão da força de trabalho. A depender do tipo de atividades realizada pela unidade, deve-se atentar para que os indicadores de resultado demonstrem o trabalho de um grupo, de forma que a produtividade da unidade é o somatório das produções individuais, ou se é preciso demonstrar um trabalho em equipe, de forma que as entregas da unidade são produzidas em conjunto. Além disso, no que se refere à qualidade e complexidade das entregas, a inclusão de variáveis como comportamentos, capacidades, contexto e motivação na pesquisa qualitativa e quantitativa permitem aprimoramentos no atual modelo de DFT, conforme já abordado previamente em Serrano, Mendes e Meneses (2021b).

Estas questões constituem uma continuidade da agenda de pesquisa sobre gestão da força de trabalho, cujas implicações metodológicas conferem evoluções significativas ao método de coleta de dados e à ferramenta tecnológica em desenvolvimento e, de ordem prática, no gerenciamento da força de trabalho nos órgãos públicos.

Referências

- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-209, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>>
- KISH, L. **Statistical Design for Research**, John Wiley & Sons, 1987.
- SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y.; GUARNIERI, P. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**, v. 1, Brasília: Universidade de Brasília, 2018a. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/40456>>.
- SERRANO, A. L. M.; IWAMA, G. Y.; ALMEIDA, J.; CUNHA, R. D.; FRANCO, V. R. **Dimensionamento na administração pública federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação**, v. 2, Brasília: Universidade de Brasília, 2018b. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/40459>>.
- 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: Universidade de Brasília, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/40461>>.
- SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; MENESES, P. P. M. **Dimensionamento na administração pública federal: possibilidades de aplicação e potencial de alcance**, v. 4, Brasília: Universidade de Brasília, 2021a. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/40453>>.
- SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; MENESES, P. P. M. **Dimensionamento na administração pública federal: oportunidades de aperfeiçoamento e modelo atípico**, v. 5, Brasília: Universidade de Brasília, 2021b. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/42585>>.

CAPÍTULO 4 – DFT E CUSTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

O objetivo deste capítulo é apresentar a relação que a mensuração de custos pode ter com o dimensionamento da força de trabalho, ao demonstrar formas de levantar o custo da força de trabalho e das entregas nas unidades dimensionadas. Além disso, este capítulo aborda o tema pela ótica da contabilidade, tendo em vista as normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público que tratam o tema de custos e exigem adequações governamentais a serem implementadas até o ano de 2024.

4.1 Introdução

A gestão dos custos na administração pública surge como uma forma de aumentar a eficiência dos serviços do Estado prestados à sociedade e diminuir o crescimento dos gastos públicos. Nesse sentido, a análise dos custos no setor público é uma ferramenta fundamental, não somente para o controle de gastos, como também para a tomada de decisões. Pois, os recursos públicos precisam ser utilizados com transparência e eficiência a fim de garantir que os serviços públicos sejam ofertados à sociedade de forma contínua. (SILVA; MEDEIROS; LEITE, 2021).

Neste contexto, um sistema de custos assume um papel importante na gestão dos custos no âmbito da administração pública, cuja finalidade desse sistema é capturar dados de toda a instituição, a partir do método de custeio adotado pela entidade, processá-los e fornecer elementos que

seja possível a avaliação das entregas e a tomada de decisão (FOX, 2001; LAW, 2008; SERRANO; MENDES; MENESES, 2021).

Sendo assim, a escolha do método de custeio aplicado ao setor público está atualmente regulamentada pela Norma Brasileira de Contabilidade Técnica aplicada ao Setor Público (NBC T SP 34), promulgada em novembro de 2021. Tal norma estabelece diretrizes e padrões a serem observados na implementação do sistema de custos, trata de critérios para geração da informação, como instrumento de governança pública e desta forma, aponta para o importante papel do gestor na adoção efetiva de modelos de gerenciamento de custos (LATHAM, BORGOGNI, PETITTA, 2008).

Nessa perspectiva da exigência legal e da autonomia da escolha do método de custeio, deparamo-nos com a seguinte problemática: Qual o modelo científico de análise de um centro de custo que possa favorecer a tomada de decisão no âmbito do poder executivo federal, de modo que não exista mais conflito entre custos e gastos, sendo esse modelo o adequado para precificar o custo unitário de cada macro entrega e corroborar na produtividade da administração pública. (SERRANO *et al.*, 2018; SILVERIO *et al.*, 2021).

4.2 Revisão da Literatura

Estudar os custos de uma organização está relacionado com o aumento da eficiência, ou seja, significa estabelecer a melhor relação de custo-benefício, de forma que a produção seja ampliada com o menor recurso possível.

No caso do Estado Brasileiro, infere-se que este gasta mal e não sabe se seus gastos repercutem em efetivas melhoras sociais (SERRANO, FERREIRA, MENDES, 2022).

Para a sociedade, o que lhe interessa quanto à atuação do Estado é dispor de serviços de qualidade e a preços justos. Desta maneira, surge a necessidade de avaliar como a administração pública se prepara para prestar serviços públicos e mensurar quais são os resultados alcançados pela própria gestão pública.

Esse processo de avaliação de resultados envolve, necessariamente, a mensuração de custos da administração, a elaboração de indicadores de produtividade e um processo permanente de avaliação de resultados.

Ademais, a mensuração de custos no governo federal integra uma das etapas essenciais para a transformação de paradigmas atualmente existentes sobre o papel e a importância do setor público como agente propulsor de geração de eficiência no uso de recursos públicos (MACHADO, HOLANDA, 2010; SERRANO *et al.*, 2018; SERRANO; MENDES; MENESES, 2021).

A adoção de um sistema de gestão de custos pela administração pública favorece o controle da eficiência por duas óticas: maior eficiência alocativa e maior eficiência operacional (MACHADO; HOLANDA, 2010). Do ponto de vista da eficiência alocativa, a avaliação de custos permitiria uma avaliação sobre a viabilidade de bens e serviços produzidos pelo Estado. No caso da eficiência operacional, essa já está mais relacionada à eficiência do processo de prestação do serviço e às formas de produzir um mesmo produto com custos cada vez menores, e assim identificar as oportunidades de redução de gastos, bem como a possibilidade de mensuração da produtividade (GOODMAN, FRENCH, BATTAGLIO, 2015).

A mensuração da produtividade favorece: *i)* a redução de custos com melhoria da qualidade dos serviços prestados; *ii)* o combate ao desperdício e identificação de atividades que não agregam valor ao usuário dos serviços públicos; *iii)* a avaliação do impacto efetivo das decisões tomadas; *iv)* a percepção de melhoria no desempenho; *v)* a mudança da cultura organizacional, introduzindo a dimensão de accountability e de value of money – subsidia o processo orçamentário; e, *vi)* a avaliação de planos de reestruturação e melhoria de gestão (ALONSO, 1999).

4.3 Metodologia

Quanto à metodologia para mensurar o custo real daquilo que será produzido pela administração pública, a seguinte fórmula para o dimensionamento, do modelo típico, foi desenvolvida e testada em

instituições públicas (DYN; IVEY; STEWART, 1980; SERRANO *et al.*, 2018). O modelo científico-matemático é dado por, conforme já apresentado no primeiro volume desta série de Livros sobre o DFT:

$$Q_j = \frac{\ln(T_j)}{\ln(P_j)} \times q_j \quad (1)$$

Onde T_j é a taxa de produção da unidade j , P_j é a capacidade produtiva da unidade j , q_j é a média histórica da quantidade de pessoas na unidade j e Q_j é a quantidade ideal de pessoas para a unidade j (SERRANO *et al.*, 2018).

Por oportuno, vale destacar que esta fórmula inicialmente apresentada no primeiro volume desta série de livros sobre o dimensionamento não foi alterada. Ao longo dos avanços com as pesquisas foram implementados requisitos no sistema SISDIP, como regras de negócios considerando o contexto da administração pública.

De modo geral, cabe citar os seguintes requisitos: cadastro de órgãos; unidades; categorias de serviços; cadeias de valores; entregas; indicadores de produtividade; indicadores de pessoal; cadastro de pessoas; habilitação de perfil; cadastro e movimentação do dimensionamento; seleção de pessoas e entregas a serem dimensionadas; quantificação das entregas e dos indicadores de pessoal; preenchimento dos esforços e dos indicadores; quantificação dos indicadores de pessoal e de produtividade; e, disponibilização do resultado do dimensionamento (*dashboard*).

A partir do modelo de dimensionamento típico, são levantadas as macro entregas e assim mensura-se os esforços dos indivíduos que compõem a equipe de trabalho dimensionada para a concretização das entregas mapeadas. Outro ponto refere-se ao levantamento dos custos diretos e indiretos que podem ser captados nos diversos sistemas de mensuração de gastos do governo federal.

Posteriormente à definição das macros entregas e dos esforços de acordo com o modelo desenvolvido para o governo federal, será realizada a conversão do esforço em tempo, em seguida, será mensurado o cálculo do percentual do custo total aplicado a cada entrega mapeada pelo

processo do dimensionamento $CT(E_n)$ e o levantamento da quantidade de entregas QE_n . Assim, a razão desses elementos gera o custo de cada entrega em relação a cada indivíduo ou o custo de cada entrega em relação a equipe envolvida.

$$CE_{In} = \frac{\%CT(E_n)}{(QE_n)} \quad (2)$$

Pelas variáveis observadas nos estudos levantados, podemos agrupá-las em entregas (serviços/bens ofertados), esforço de elaboração e disponibilidade de força de trabalho. No caso da entrega, a variável procura levantar seus tipos e a demanda por cada um. No caso do esforço, demonstra o percentual empregado de mão de obra por tipo de entrega. Por fim, para a disponibilidade de força de trabalho, percebe-se uma maior dedicação, evidenciando a partir de variáveis, o quantitativo de funcionários, as movimentações ocorridas, as indisponibilidades e até a produtividade (SERRANO; FERREIRA; FURTADO, 2021).

A fórmula apresentada considera custos diretos e indiretos, contudo, para esta simulação considerou-se apenas os custos diretos, dada a inviabilidade do levantamento dos custos indiretos.

Já o modelo atípico dividirá o total do recurso identificado nas diferentes entregas, sem que haja uma relação de recursos a partir do esforço. Dado que o modelo atípico não mensura esforço.

O objeto deste estudo são três órgãos da administração pública federal, caracterizados como Órgão A, Órgão B e Órgão C, e que atuam em atividades de controle interno, consultivas e de planejamento e orçamento, respectivamente.

O Órgão A, no qual foram dimensionadas unidades organizacionais dimensionadas atuam em áreas finalísticas, possui atuação transversal em temas estruturantes da administração pública, voltados a atividades de controles internos.

O Órgão B, no qual também foram dimensionadas unidades organizacionais voltadas às áreas finalísticas, atua como órgão consultivo.

Já no Órgão C, as unidades organizacionais dimensionadas atuam na área meio, desenvolvendo atividades administrativas. Ressalta-se que o Órgão C teve sua estrutura bastante alterada em 2019, contudo, a força de trabalho e sua composição em termos de cargo foram relativamente mantidas.

4.4 Análise dos Resultados

Com base nas informações constantes no SIAPE e nos sistemas internos de cada um dos respectivos órgãos da administração pública federal, extraiu-se dados sobre custos e pessoal, de acordo com a metodologia de Dimensionamento da força de Trabalho - DFT. Desta maneira, levantou-se as entregas por meio de questionários e grupos focais realizados com os gestores (SERRANO, MENDES, ABILA, 2019).

Para tanto, considerou-se que todos os servidores foram alocados nas entregas mapeadas, bem como estudou-se os documentos sobre o processo de DFT e os que dizem respeito às extrações de dados realizados pela equipe de Tecnologia da Informação (TI). De acordo com Serrano *et al.* (2018), cabe ressaltar ainda que, por meio dos documentos “modelo mental” e “descrição da área”, consegue-se definir quais as atividades que são realizadas por cada área estudada.

Com relação ao primeiro órgão, 158 entregas diferentes foram analisadas para 327 servidores, representando mais de 15% da força de trabalho total da agência. Como as áreas que oferecem serviços semelhantes são dimensionadas, apenas com atendimento ao cliente em constante mudança, algumas entregas são comuns a todas as áreas. No geral, as entregas levaram em média 153 horas para serem concluídas. Das 151 entregas mapeadas, 80% consumiram até 202 horas de trabalho, o que representa quase dois meses para um único servidor alocado em tempo de produção. No entanto, algumas atividades duravam até 1.600 horas, o que corresponde a atividades que a equipe executou ao longo de vários meses. Embora a gama de cargas de trabalho utilizadas na entrega do mapeamento seja ampla, algumas delas exigem mais esforço

e acabam concentrando a maior parte da força de trabalho nessas áreas (NOGUEIRA FILHO, 2019).

Para o segundo órgão, foram determinadas as dimensões de duas unidades organizacionais, uma na região final e outra na região intermediária, com nove regiões subordinadas. Foram analisadas 174 entregas feitas por 187 servidores, cerca de 2% do quadro funcional da agência, que conta com um dos maiores quadros do poder executivo federal. Por outro lado, no terceiro órgão, foram desenhadas duas unidades teciduais, uma na última região e outra na região intermediária, com sete sub-regiões. Foram analisadas 107 entregas de 182 servidores, representando cerca de 3% da força de trabalho total da agência. A média de trabalho para entrega foi de 63 horas, semelhante ao do órgão B, e a natureza da atividade foi menor que a das agências analisadas anteriormente.

O levantamento de entrega e alocação de servidores nesta etapa concluiu que as atividades realizadas na área podem ser transformadas em entregas bem definidas e observáveis, ou seja, entregas quantificáveis. Além disso, de um modo geral, aos servidores da área de análise são atribuídos em algum momento às atividades que levam à entrega da definição. No entanto, mesmo com esforços para minimizar a quantidade de atividade não relacionada à entrega no nível residual, observou-se que a maior parte do esforço em servidores lotados não foi atribuída a nenhuma entrega mapeada.

Desta forma, a pesquisa comprovou que é possível envolver mais de 95% dos servidores da área de pesquisa no processo de dimensionamento nos três anos analisados. Esse fato mostra que a maioria das atividades realizadas nessas áreas podem ser organizada em entregáveis claros (SERRANO, MENDES, MENESES, 2021). Outro achado relacionado refere-se às entregas e o estudo de seu comportamento ao longo do ano definem a demanda por determinado serviço, que é a premissa para o correto dimensionamento da força de trabalho.

4.4.1 O Custo da força de trabalho e da entrega

A partir da definição e da atribuição do esforço dos servidores a entregas, torna-se possível mensurar um importante fator de custo da entrega, os gastos com o pessoal. Tais custos desempenham papel considerável na tomada de decisão. Para realizar a presente análise foram utilizados os gastos com a folha de pessoal, considerando a proporcionalidade pertencente à unidade organizacional analisada.

Da análise dos dados, identificou-se que no Órgão A, por possuírem serviços mais longos e executados por servidores de carreira, este órgão tem horas de trabalho mais custosas, logo, o custo de cada entrega mapeada foi elevado. Nesse órgão, o salário médio calculado foi de cerca de R\$ 23.336,62, ressalta-se que o valor apresentado está diretamente vinculado à carreira dos servidores inseridos na unidade organizacional analisada. Para este caso, foram consideradas as entregas de até R\$ 80 mil por unidade, por efeito de escala.

Nesse cenário, ressalta-se que mais de 80% das entregas apresentaram custo unitário de até R\$ 79 mil, sendo a média de custo unitário de entrega de R\$ 60 mil. Ademais, 43 entregas (29%) foram responsáveis por absorver 80% dos recursos totais das áreas mapeadas. Sendo assim, pela natureza das entregas, pode-se inferir que as realizações das atividades são partes de um macroprocesso que, geralmente, leva tempo para a sua conclusão. Logo, os custos elevados podem ser justificados pela natureza do trabalho.

No órgão B, a média de salários recebidos identificada foi de R\$ 8.500,00 por se tratarem de atividades de suporte, diferente da situação encontrada no órgão A. Ademais, a média de custo por unidade de entrega foi de aproximadamente R\$ 5.741,00. Sendo que 48 tipos de entregas (28%) consumiram até 80% dos recursos totais das áreas.

Da análise, percebe-se que as atividades são mais curtas e menos custosas do que as do órgão A, contudo, ainda foi possível perceber custo excedente em virtude de alocação de servidores em atividades residuais. Neste caso, o excedente foi menor do que o identificado no caso do órgão

A. Contudo, 30% de excedente, foi percebido em virtude de servidores alocados em atividades incrementais. Já em relação ao custo unitário excedente, a média foi de cerca de R\$ 1.717,00. Considerando até 80% das entregas, esse excedente foi de até R\$ 1.903,00.

Com relação ao órgão C, as atividades foram as mais curtas em termos de esforço empregado, se comparado aos demais órgãos analisados e a média de salário foi mais baixa. Consequentemente, o custo das entregas mapeadas foi menor. Identificou-se ainda que R\$ 7,8 milhões não foram alocados em entregas mapeadas, o que corresponde a aproximadamente 20% do total de recursos disponíveis nas áreas mapeadas.

Ressalta-se ainda que a grande participação do trabalho nos custos dos serviços prestados ocorre diante de características como intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade (VANDERBECK; NAGY, 2001). Assim, destaca-se que o levantamento dos custos dos salários das equipes é identificado como uma das principais etapas na mensuração do custo dos serviços públicos.

A análise de custos torna-se ainda mais complexa diante de fatores como o mercado das carreiras públicas e a disparidade entre os salários praticados no setor público. Diante disso, serviços semelhantes podem custar montantes divergentes, a depender do plano de cargos e salários que estará sendo analisado.

4.4.2 O Custo sobre a ótica da contabilidade pública

No Brasil, a Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP) vem desde 2007 passando por várias mudanças, que foram iniciadas em busca de promover e alcançar critérios de reconhecimento, mensuração e evidência do patrimônio público, em consonância com as normas internacionais emitidas pela *International Federation of Accountants* (IFAC), incluindo nesse contexto os custos no setor público.

Esse processo foi ocorrendo gradativamente, através de um conjunto de ações articuladas entre a Secretaria do Tesouro Nacional (STN) e o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), que culminaram na

aprovação das Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas aplicadas ao Setor Público (NBCs TSP), a NBC T 16.11, elaborada em 2011, e a NBC T SP 34 promulgada em 2021, respectivamente, ambas normas que tratam dos custos no setor público.

Cabe destacar, que antes dessas normas, o uso da informação de custos no setor público brasileiro já era sugerido nos principais instrumentos legais de Finanças Públicas do país, como a Lei nº 4.320 de 1964, que estabelece as Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e o controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal; o Decreto-lei nº 200 de 1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa; a Constituição Federal de 1988; e a Lei Complementar nº 101 de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

Esse cenário sinaliza a necessidade da contabilidade de custos para uma gestão governamental eficaz. Para Mauss e Souza (2008), a gestão pública necessita da contabilidade de custos para oferecer parâmetros e mecanismos que fundamentam o planejamento e a mensuração do resultado das atividades públicas. Os autores afirmam que não há uma cultura de gestão de custos no serviço público brasileiro e que os gestores públicos não utilizam informações de custos como base de suas decisões diárias.

A contabilidade de custos é importante na gestão eficiente e eficaz do governo. Mas, as dificuldades de mensuração e de sua aplicação devem ser reconhecidas. Ela se tornará mais difundida à medida que mais casos de sucessos são relatados e os governos adotarem o regime contábil de competência. Além disso, a implementação bem-sucedida dela requer a participação da alta administração, para definir metas e estratégias ou responder as perguntas sobre como ela será usada, quais informações serão fornecidas e incluídas nos relatórios e quais mudanças nos sistemas são mais apropriadas (IFAC, 2000).

Na sequência, a análise dos custos no setor público é uma ferramenta fundamental, não somente para o controle de gastos, como também

para a tomada de decisões. Assim, nessa perspectiva, a contabilidade do setor público além de prestar informação financeira e orçamentária, deve disponibilizar informações voltadas para a mensuração da eficiência dos gastos públicos (SANTOS, 2021).

Desse modo, surge um ponto inevitável, inerente a todos os órgãos públicos, a importância de gerir seus recursos em um período de grande austeridade fiscal, ao mesmo tempo em que busca um melhor custo-benefício, eficiência e efetividade na execução das atividades prestadas pela administração pública. A revisão de literatura apontou a crescente racionalização da gestão do setor público e a necessidade de contenção de custos, que evidenciam a inevitabilidade da necessidade de um sistema de contabilidade de custos mais sofisticado que contribua para uma prestação de serviços de maior eficiência à sociedade (PETRASSI, 2021).

Assim, destaca-se a necessidade premente de uma gestão pública amparada pela contabilidade de custos, a fim de possibilitar que as tomadas de decisões da administração pública sejam pautadas em parâmetros e mecanismos de controle gerencial, com o devido planejamento e a mensuração dos resultados a serem alcançados, com a avaliação de desempenho e indicadores que possam evidenciar com transparência o modo operacional da administração pública brasileira.

Diante disso, foi feita uma análise comparativa entre as normas brasileiras de custos aplicadas ao setor público, a NBC T 16.11, elaborada em 2011 e a NBC T SP 34, promulgada em 2021 e que entrará em vigência a partir de 2024, com o objetivo de verificar as principais similaridades e diferenças entre ambas.

Em síntese os resultados revelaram que a partir das evidências encontradas com base na comparação entre os textos da NBC T 16.11 e NBC T SP 34, identificou-se que na NBC T SP 34, foram inseridas treze (13) características que não estavam contidas na NBC T 16.11, a saber: a) usuários da informação de custos; b) geração das informações de custos; c) contextualização do sistema de custos; d) obrigatoriedade do sistema de custos; e) implantação do modelo de gerenciamento de custos e do sistema de informação de custos; f) centros de responsabilidade; g)

análise comparativa; h) modelo de gerenciamento de custos; i) definição dos objetos de custos; j) classificação dos custos; k) atribuição dos custos; l) divulgação; e, m) gestão de custos no setor público.

Por outro lado, apenas cinco (05) características contidas na NBC T 16.11 não permaneceram na NBC T SP 34, são elas: a) atributos da informação de custos; b) evidenciação das informações de custos; c) cota de distribuição de custos indiretos; d) variação da capacidade produtiva; e demonstração do resultado econômico (DRE).

No que se refere às semelhanças entre as características contidas em ambas as normas, destacam-se os seguintes pontos: objetivo, definições, características da informação de custos, integração com os demais sistemas organizacionais e implantação do sistema (subsistema) de custos.

Dessa forma, observa-se na NBC T 16.11 características mais restritas à contabilidade de custos, voltadas para a mensuração e o controle, limitados a questões específicas da contabilidade governamental, considerando a dimensão dos produtos e serviços prestados, identificados e mensurados a partir das transações afetas ao patrimonial da entidade, consoante aos Princípios de Contabilidade.

Por sua vez, a NBC T SP 34 tem suas características inovadoras voltadas para o enfoque gerencial mais amplo, onde as informações de custos devem contribuir para a governança pública, direcionando-a para a melhoria da qualidade do gasto público, no contexto de um modelo de gestão pública por resultados.

Por fim, com vistas a elucidar ainda mais as similaridades e diferenças entre as normas NBC T 16.11 e NBC T SP 34, os autores elaboraram uma tabela com as características existentes em ambas as normas, conforme Apêndice A deste Livro.

4.6 Considerações Finais

O presente capítulo apresentou uma análise da alocação da força de trabalho em uma amostra do poder executivo federal brasileiro, realizou

o levantamento dos custos e mapeamento de 571 entregas nas áreas analisadas dos Órgãos A, B e C, e trouxe uma análise dos custos voltadas ao cenário contábil.

Ao identificar os custos excedentes nos três órgãos analisados conclui-se que os valores identificados são materiais e evidenciam que muito da força de trabalho ainda se perde em atividades realizadas pela administração que ainda não são reconhecidas como fundamentais.

Ressalta-se ainda que a existência de força de trabalho em atividades residuais aponta para a possibilidade de excesso de servidores em determinadas unidades organizacionais. Tal achado foi confirmado no modelo de dimensionamento adotado. Em termos práticos, no órgão A para os dois anos analisados, identificou-se mais de 30% de excesso de servidores lotados. No órgão B, o excesso de servidores correspondeu a mais de 35%. Já no órgão C, foi observada ausência de servidores em número suficiente para o atendimento da demanda por serviços. Essa constatação também é nociva, pois indica que existe demanda reprimida, fato que pode ocasionar em demora e perda de qualidade na prestação de serviço público necessário.

Outro ponto relevante identificado foi um segundo tipo de excedente de custo decorrente da superlotação. No órgão A, a necessidade de adequação da lotação se torna ainda mais importante diante do custo elevado do servidor de uma carreira de Estado. Nos órgãos B e C, esses excedentes também foram observados. Tais achados revelam o quanto a gestão adequada dos recursos públicos pode auxiliar na redução dos desperdícios e subsidiar a adequada condução da política fiscal. Em cenário de escassez tais medidas tornam-se ainda mais relevantes e estratégicas para a administração pública.

Diante de todo o exposto, tem-se como desafio reproduzir esta iniciativa em outras esferas de governo, considerando outros tipos de gastos. Este capítulo oportunizou analisar o principal gasto ativo de custeio do Governo Federal, contudo, novos estudos podem incorporar outros gastos de custeio, proporcionando avanços para a ciência e ganhos para a sociedade.

Para pesquisas futuras, uma outra boa contribuição seria investigar como um regime de metas de entrega pode aumentar a eficiência dos serviços prestados, de modo a resultar em maior celeridade no atendimento das demandas por serviços públicos, fato que atualmente pode ser considerado um gargalo na administração pública.

Referências

- ALONSO, M. Custos no serviço público. **Revista Serviço Público**, ano 50, v.1 n.1., 1999.
- DYM, C. L.; IVEY, E. S.; STEWART, M. B. Principles of Mathematical Modeling. Academic Press, Nova York. **American Journal of Physics**, v. 48, n. 11, p. 994–995, 1980.
- FOX, K. J. **Efficiency in Public Sector, volume 1 of studies in productivity and efficiency**. Kluwer Academic Publishers, Boston. 2001.
- GOODMAN, D.; FRENCH, E.; BATTAGLIO, P. Determinants of local government workforce planning. **The American Review of Public Administration**, v. 45, n. 2, p. 135-152, 2015.
- LATHAM, G. P.; BORGOGNI, L.; PETITTA, L. Goal setting and performance management in the public sector. **International Public Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 385-403, 2008.
- LAW, M. D. The utilization of accounting cost controls in conjunction with information technology in the home building arena. **Review of Business Information Systems**. v. 12, n. 4, Fourth Quarter, 2008.
- MACHADO, N.; HOLANDA, V. B. Diretrizes e modelo conceitual de custos para o setor público a partir da experiência no governo federal do Brasil. **Revista de Administração Pública**, n. 44, v.4, p. 791-820, 2010.
- MAUSS, C. V. SOUZA, M. A. **Gestão de custos aplicada ao setor público: Modelo para Mensuração e Análise da Eficiência e Eficácia Governamental**. São Paulo: Atlas, 2008.
- NOGUEIRA FILHO, J. A. **Processo de inovação: implementação de dimensionamento da força de trabalho em organização governamental**, 2019.
- PETRASSI, A. C. M. A.; BORNIA, A. C.; PAMPLONA, E. O.; LEITE, M. S. A. Discussão Teórica sobre o estado da arte do tema de Gestão de Custos em Universidades. **In: XVII Congresso Internacional de Custos**, Sevilla, 2021.
- SANTOS, J. C. **Gestão de Custos na Administração Pública: estudo de caso em um prédio de João Pessoa**. Monografia apresentada ao curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba, 2021.
- SERRANO, A. L. M.; IWAMA, G. Y.; ALMEIDA, J.; CUNHA, R. D.; FRANCO, V. R. **Dimensionamento na administração pública federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação**, v. 2, Brasília: Universidade de Brasília, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/40459>>.
- SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y.; GUARNIERI, P. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento**

da força de trabalho, v. 1, Brasília: Universidade de Brasília, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/40456>>.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; MENESES, P. P. M. **Dimensionamento na administração pública federal: possibilidades de aplicação e potencial de alcance**, v. 4, Brasília: Universidade de Brasília, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/40453>>.

SERRANO, A. L. M.; FERREIRA, L. O. G.; FURTADO, L. **Otimização dos gastos públicos. Contabilidade Vista e Revista**, v. 32, p. 152-183, 2021.

SERRANO, A. L. M.; FERREIRA, L. O. G.; MENDES, N. C. F. Effects of Fiscal Illusion in Brazil Using Mill Hypotheses and Wagner Law Tests. **International Journal of Research in Engineering and Science**, v. 10, p. 59-71, 2022.

SILVA, J. S.; MEDEIROS, E. D.; LEITE, M. S. A. Análise dos custos de produção em uma empresa do setor de carcinicultura. *In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC*, 2021.

SILVERIO, J. C. S.; BATISTA, L. A. C.; SERRANO, A. L. M.; MENESES, P. P. M.; MENDES, N. C. F.; BRITTO, P. A. P. Construction of a single bank of finalistic deliveries for electoral justice. **Public Sciences & Policies**, v. 7, p. 161-184, 2021.

APÊNDICE A – ANÁLISE DE CUSTOS A PARTIR DO COMPARATIVO ENTRE A NBC T 16.11 E A NBC TSP 34

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
1) Objetivo.	Estabelecer as regras básicas para mensuração e evidenciação dos custos no setor público	Estabelecer diretrizes para a implementação do sistema de custos, a fim de gerar informação como instrumento de governança pública
2) Alcance.	Todas as entidades do setor público	Todas as entidades do setor público
3) Definições.	Para melhor compreensão a norma apresenta o significado dos seguintes termos contábeis: <u>Objeto de custo</u> : é a unidade que se deseja mensurar e avaliar os custos. Os principais objetos de custos são identificados a partir de informações dos subsistemas orçamentário e patrimonial; <u>Informações do subsistema orçamentário</u> :	Para melhor compreensão a norma apresenta o significado dos seguintes termos contábeis: <u>Base regular</u> : é a aplicação de critérios uniformes relacionados a modelo de gerenciamento de custos e periodicidade, de forma contínua, comparável e consistente; <u>Centro de responsabilidade</u> : é a unidade, definida no modelo de gerenciamento de custos, que é responsável

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
3) Definições.	<p>a dimensão dos produtos e serviços prestados; função, atividades, projetos, programas executados; centros de responsabilidade – poderes e órgãos, identificados e mensurados a partir do planejamento público, podendo se valer, ou não, das classificações orçamentárias existentes. (Redação dada pela Resolução CFC nº 1.437/13);</p> <p><u>Informações do subsistema patrimonial</u>: a dimensão dos produtos e serviços prestados, identificados e mensurados a partir das transações quantitativas e qualitativas afetas ao patrimonial da entidade consoante os Princípios de Contabilidade. (Redação dada pela Resolução CFC nº 1.437/13);</p> <p><u>Apropriação do custo</u>: é o reconhecimento do gasto de determinado objeto de custo previamente definido;</p> <p><u>Sistema de acumulação</u>: corresponde à forma como os custos são acumulados e apropriados aos bens e serviços e outros objetos de custos e está relacionado ao fluxo físico e real da produção. Os sistemas de acumulação de custos no setor público ocorrem por ordem de serviço ou produção e de forma contínua;</p> <p><u>Sistema de acumulação por ordem de serviço ou produção</u>: é o sistema</p>	<p>por conduzir atividades e disponibilizar bens ou serviços, cujos recursos e resultados podem ser distinguíveis de outros centros e seus gestores devem prestar contas à alta administração da entidade;</p> <p><u>Governança pública</u>: é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;</p> <p><u>Apropriação de custos diretos, ou alocação de custos indiretos</u>: é o reconhecimento do consumo de recursos por determinado objeto de custo previamente definido;</p> <p><u>Sistema de acumulação</u>: corresponde à forma como os custos são acumulados e atribuídos aos bens e serviços e outros objetos de custos e está relacionado ao fluxo físico e real da produção. Os sistemas de acumulação de custos no setor público ocorrem por ordem de serviço ou produção e de forma contínua;</p> <p><u>Sistema de acumulação por ordem de serviço ou produção</u>: é o sistema</p>

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
3) Definições.	<p>ou produção e de forma contínua;</p> <p><u>Sistema por ordem de serviço ou produção</u>: é o sistema de acumulação que compreende especificações predeterminadas do serviço ou produto demandado, com tempo de duração limitado;</p> <p><u>Sistema de forma contínua</u>: é o sistema de acumulação que compreende demandas de caráter continuado e são acumuladas ao longo do tempo;</p> <p><u>Sistema de custeio</u>: está associado ao modelo de mensuração e desse modo podem ser custeados os diversos agentes de acumulação de acordo com diferentes unidades de medida, dependendo das necessidades dos tomadores de decisões. No âmbito do sistema de custeio, podem ser utilizadas as seguintes unidades de medida: custo histórico; custo-corrente; custo estimado; e custo padrão;</p> <p><u>Método de custeio</u>: se refere ao método de apropriação de custos e está associado ao processo de identificação e associação do custo ao objeto que está sendo custeado. Os principais métodos de custeio são: direto, variável, por absorção, por atividade, e pleno;</p>	<p>de acumulação que compreende especificações predeterminadas do serviço ou produto demandado, com tempo de duração limitado. As ordens são mais adequadas para tratamento dos custos de investimentos e de projetos específicos, por exemplo, as obras e benfeitorias;</p> <p><u>Sistema de acumulação contínua</u>: é o sistema de acumulação que compreende demandas de caráter continuado e que são acumuladas ao longo do tempo, período a período;</p> <p><u>Sistema de custos</u>: compreende o modelo de gerenciamento de custos, o sistema de informação de custos e a definição de funções e responsabilidades organizacionais com o intuito de gerar informações de custos como instrumento de governança pública;</p> <p><u>Sistema de informação de custos</u>: é o conjunto de elementos estruturados que registra, processa e evidencia os custos de bens e serviços e demais objetos de custos;</p> <p><u>Método de custeio</u>: se refere ao método de atribuição de custos e está associado ao processo de identificação do custo ao objeto que está sendo custeado. Os principais métodos de custeio são:</p>

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
3) Definições.	<p><u>Custeio direto</u>: é o custeio que aloca todos os custos – fixos e variáveis – diretamente a todos os objetos de custo sem qualquer tipo de rateio ou apropriação;</p> <p><u>Custeio variável</u>: que apropria aos produtos ou serviços apenas os custos variáveis e considera os custos fixos como despesas do período;</p> <p><u>Custeio por absorção</u>: consiste na apropriação de todos os custos de produção aos produtos e serviços;</p> <p><u>Custeio pleno</u>: consiste na apropriação dos custos de produção e das despesas aos produtos e serviços. (Incluída pela Resolução CFC nº 1.437/13);</p> <p><u>Custeio por atividade</u>: considera que todas as atividades desenvolvidas pelas entidades são geradoras de custos e consomem recursos. Procura estabelecer a relação entre atividades e os objetos de custo por meio de direcionadores de custos que determinam quanto de cada atividade é consumida por eles;</p> <p><u>Gasto</u>: é o dispêndio de um ativo ou criação de um passivo para obtenção de um produto ou serviço;</p>	<p>direto, variável, por absorção parcial e por absorção integral (pleno);</p> <p><u>Gasto</u>: é o dispêndio de um ativo ou criação de um passivo, estando ou não relacionado à obtenção de um bem ou serviço;</p> <p><u>Desembolso</u>: é o pagamento resultante do gasto;</p> <p><u>Investimento</u>: corresponde a bens ou direitos reconhecidos no ativo em função dos benefícios futuros esperados;</p> <p><u>Perda</u>: é o consumo ou utilização de recursos de forma anormal e imprevisível, não contribuindo para a geração de bens e serviços;</p> <p><u>Custo controlável</u>: representa a utilização de recursos na qual o gestor exerce influência sobre o consumo e o desempenho esperado na aplicação desses recursos;</p> <p><u>Custo não controlável</u>: representa a utilização de recursos que não pode ter seu controle atribuído a um gestor de determinado nível hierárquico;</p> <p><u>Custos de suporte</u>: são os custos relativos a atividades que dão suporte à realização das atividades finalísticas;</p> <p><u>Custos finalísticos</u>: são os custos correspondentes a atividades finalísticas, diretamente relacionadas</p>

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
3) Definições.	<p><u>Desembolso</u>: é o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço;</p> <p><u>Investimento</u>: corresponde ao gasto levado para o Ativo em função de sua vida útil. São todos os bens e direitos adquiridos e registrados no ativo;</p> <p><u>Perdas</u>: correspondem a reduções do patrimônio que não estão associadas a qualquer recebimento compensatório ou geração de produtos ou serviços, que ocorrem de forma anormal e involuntária. (Redação dada pela Resolução CFC nº 1.437/13);</p> <p><u>Custos</u>: são gastos com bens ou serviços utilizados para a produção de outros bens ou serviços;</p> <p><u>Custos da prestação de serviços</u>: são os custos incorridos no processo de obtenção de bens e serviços e outros objetos de custos e que correspondem ao somatório dos elementos de custo, ligados à prestação daquele serviço;</p> <p><u>Custos reais</u>: são os custos históricos apurados a posteriori e que realmente foram incorridos;</p> <p><u>Custo direto</u>: é todo o custo que é identificado ou associado diretamente ao objeto do custo;</p>	<p>ao cumprimento da missão institucional, por caracterizar a atuação da entidade associada ao valor público, em atendimento às necessidades de interesse público;</p> <p><u>Direcionador de custo</u>: é o indicador que permite estabelecer a relação de causa e efeito para alocação dos custos indiretos;</p> <p><u>Modelo de gerenciamento de custos</u>: consiste no conjunto de diretrizes, escopo de aplicação, objetos de custo, sistema de acumulação, método de custeio e bases de mensuração, necessários ao gerenciamento de custos;</p> <p><u>Objeto de custo</u>: é a unidade para a qual se deseja identificar, mensurar e avaliar os custos. O conceito de objeto de custo é amplo, podendo ser considerado como tal qualquer item no qual os custos conseguem ser identificados e que tem relevância para a gestão. A quantidade de objetos de custos influencia o nível de granularidade e de complexidade do modelo de gerenciamento de custos. São classificados em objeto de custo final e objeto de custo intermediário;</p> <p><u>Objetos de custos finais</u>: são os bens e serviços entregues à sociedade, podendo</p>

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
3) Definições.	<p><u>Custo indireto</u>: é o custo que não pode ser identificado diretamente ao objeto do custo, devendo sua apropriação ocorrer por meio da utilização de bases de rateio ou direcionadores de custos;</p> <p><u>Custo fixo</u>: é o que não é influenciado pelas atividades desenvolvidas, mantendo seu valor constante em intervalo relevante das atividades desenvolvidas pela entidade;</p> <p><u>Custo variável</u>: é o que tem valor total diretamente proporcional à quantidade produzida/ofertada. (Redação dada pela Resolução CFC nº 1.437/13);</p> <p><u>Custo operacional</u>: é o que ocorre durante o ciclo de produção dos bens e serviços e outros objetos de custos, como energia elétrica, salários, etc.;</p> <p><u>Custo predeterminado</u>: é o custo teórico, definido a priori para valorização interna de materiais, produtos e serviços prestados;</p> <p><u>Custo padrão (standard)</u>: é o custo ideal de produção de determinado produto/serviço. (Redação dada pela Resolução CFC nº 1.437/13);</p> <p><u>Custo estimado</u>: é o custo projetado para subsidiar o processo de elaboração dos orçamentos da entidade</p>	<p>fazer referência a qualquer entrega que satisfaça uma necessidade, associada à geração do valor público;</p> <p><u>Objetos de custos intermediários</u>: são aqueles objetos cujos custos, sendo ou não atribuídos aos objetos de custos finais, são de interesse da entidade por representarem informações úteis para a gestão;</p> <p><u>Custo</u>: é o consumo ou utilização de recursos para a geração de bens ou serviços;</p> <p><u>Custo direto</u>: é o custo identificado e apropriado direta e objetivamente ao objeto de custo;</p> <p><u>Custo indireto</u>: é o custo que não pode ser identificado e apropriado direta e objetivamente ao objeto de custo, devendo sua alocação ocorrer por meio de direcionadores de custos ou, em última instância, de bases de rateio razoáveis e consistentes;</p> <p><u>Custo fixo</u>: é o custo que não varia na proporção do volume das atividades desenvolvidas, mantendo-se constante em intervalo relevante das atividades desenvolvidas pela entidade;</p> <p><u>Custo variável</u>: é o custo que oscila de forma proporcional ao volume das atividades desenvolvidas, geralmente representado</p>

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
3) Definições.	<p>para determinado período; pode basear-se em simples estimativa ou utilizar a ferramenta do custo padrão;</p> <p><u>Hora ocupada</u>: é o tempo despendido pela força do trabalho nos departamentos de serviço destinados a atender às tarefas vinculadas com as áreas de produção de bens ou serviços. (Redação dada pela Resolução CFC nº 1.437/13);</p> <p><u>Hora máquina</u>: corresponde à quantidade de horas que as máquinas devem funcionar para realizar a produção de bens e serviços e outros objetos de custos do período. É aplicada às unidades de produto ou serviço em função do tempo de sua elaboração;</p> <p><u>Mão de obra direta</u>: corresponde ao valor da mão de obra utilizado para a produção de bens e serviços e outros objetos de custos;</p> <p><u>Sobre aplicação</u>: é a variação positiva apurada entre os custos e metas estimados e os executados;</p> <p><u>Sub aplicação</u>: é a variação negativa apurada entre os custos e metas estimados e os executados;</p> <p><u>Custo de oportunidade</u>: é o custo objetivamente mensurável da melhor alternativa desprezada</p>	<p>pela quantidade produzida de bens ou serviços;</p> <p><u>Recursos</u>: são os insumos à disposição da entidade, que, quando consumidos ou utilizados para a obtenção de bens e serviços, correspondem aos custos. A forma física não é uma condição necessária para um recurso, podendo ser considerado qualquer insumo disposto para o processo produtivo. Por exemplo, força de trabalho, serviços de terceiros, materiais diretos e de consumo, equipamentos de informática, recursos financeiros, que têm no orçamento público sua principal fonte de financiamento;</p> <p><u>Regime de competência</u>: é o regime contábil segundo o qual transações e outros eventos são reconhecidos quando ocorrem (não necessariamente quando caixa e equivalentes de caixa são recebidos ou pagos). As transações e os eventos devem ser registrados contabilmente e reconhecidos nas demonstrações contábeis dos períodos a que se referem. O registro dos custos deve ocorrer no momento do consumo ou utilização dos recursos (período a que compete), mesmo que o</p>

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
3) Definições.	relacionado à escolha adotada; <u>Receita econômica</u> : é o valor apurado a partir de benefícios gerados à sociedade pela ação pública, obtido por meio da multiplicação da quantidade de serviços prestados, bens ou produtos fornecidos, pelo custo de oportunidade, custo estimado, custo padrão, etc. (Incluída pela Resolução CFC nº 1.437/13).	desembolso ocorra em período diferente; <u>Valor público</u> : são os produtos e resultados gerados pelas atividades da entidade, as quais demandam o uso de diversos recursos e se traduzem em bens ou serviços que atendam às necessidades de interesse público.
4) Usuários da informação de custos.	Não apresenta	Os principais usuários da informação de custos são os gestores, em sua tomada de decisão sobre a aplicação dos recursos que lhes são confiados.
5) Características da informação de custos.	Universalidade (os serviços públicos devem estar disponíveis a todos) e obrigação de fornecimento, encaradas na maioria das vezes como direito social. Em muitas situações, têm apenas o estado como fornecedor do serviço (monopólio do Estado). Os serviços públicos devem ser identificados, medidos e relatados em sistema projetado para gerenciamento de custos dos serviços públicos.	As características qualitativas da informação de custos são relevância, representação fidedigna, compreensibilidade, tempestividade, comparabilidade e verificabilidade. As restrições a estas características são materialidade, custo-benefício e alcance do equilíbrio apropriado entre as características qualitativas. Essas características e restrições são aquelas definidas na NBC TSP ESTRUTURA CONCEITUAL.

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
6) Atributos da informação de custos.	Relevância: entendida como a qualidade que a informação tem de influenciar as decisões de seus usuários auxiliando na avaliação de eventos passados, presentes e futuros; Utilidade: deve ser útil à gestão tendo a sua relação custo benefício sempre positiva; Oportunidade: qualidade de a informação estar disponível no momento adequado à tomada de decisão; Valor Social: deve proporcionar maior transparência e evidenciação do uso dos recursos públicos; Fidedignidade: referente à qualidade que a informação tem de estar livre de erros materiais e de juízos prévios, devendo, para esse efeito, apresentar as operações e acontecimentos de acordo com sua substância e realidade econômica e, não, meramente com a sua forma legal; Especificidade: informações de custos devem ser elaboradas de acordo com a finalidade específica pretendida pelos usuários; Comparabilidade: entende-se a qualidade que a informação deve ter de registrar as operações e acontecimentos de forma consistente e uniforme, a fim de conseguir comparabilidade entre as distintas instituições com características similares. É fundamental que o custo seja mensurado pelo mesmo critério no tempo e, quando for mudada, esta informação deve constar em nota explicativa; Adaptabilidade: deve permitir o detalhamento das informações em razão das diferentes expectativas e necessidades informacionais das diversas unidades organizacionais e seus respectivos usuários; e Granularidade: sistema que deve ser capaz de produzir informações em diferentes níveis de detalhamento, mediante a geração de diferentes relatórios, sem perder o atributo da comparabilidade.	Não apresenta

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
7) Evidenciação das informações de custos.	A entidade pública deve evidenciar ou apresentar, em notas explicativas, os objetos de custos que devem ser definidos previamente, demonstrando separadamente: o montante de custos dos principais objetos, demonstrando: a dimensão programática: programas e ações, projetos e atividades; dimensão institucional ou organizacional e funcional; outras dimensões; os critérios de comparabilidade utilizados, tais como: custo padrão; custo de oportunidade; custo estimado; custo histórico; e o método de custeio adotado para apuração dos custos para os objetos de custos; os principais critérios de mensuração; e as eventuais mudanças de critérios que possam afetar à análise da comparabilidade da informação. (Redação dada pela Resolução CFC nº 1.437/13)	Não apresenta

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
8) Geração das informações de custos.	Não apresenta	Deve ser compatível com o regime de competência, e observar as disposições acerca da integração com outras bases de dados. É atribuição do profissional da contabilidade, mas a integridade e fidedignidade das informações extraídas das bases de dados de origem são de responsabilidade dos gestores das transações registradas nos sistemas integrados ao sistema de informação de custos. O processo de geração das informações de custo deve considerar a definição dos objetos de custo, a classificação, a apropriação e alocação dos custos.

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
9) Contextualização do sistema de custos.	Não apresenta	O sistema de custos visa evidenciar o quanto de recurso foi utilizado por uma entidade para cumprir determinada finalidade. Nesse contexto, é importante a identificação da variável física, a fim de mensurar o custo dos bens e serviços entregues. No setor público, a essência da atividade produtiva é a prestação de serviços para a sociedade e o objetivo desta Norma é apurar custos para fins gerenciais. Sendo assim, a necessidade de segregar custos e despesas depende do modelo de gerenciamento de custos adotado. A identificação e segregação entre custos e perdas é necessária, pois as perdas não são atribuídas aos objetos de custos.
10) Obrigatoriedade do sistema de custos.	Não apresenta	Cada entidade deve identificar, acumular e relatar os custos de seus objetos em uma base regular, por meio de sistema de custos.

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
11) Regime de competência.	É obrigatória a adoção dos princípios de contabilidade em especial o da competência, devendo ser realizados os ajustes necessários quando algum registro for efetuado de forma diferente.	As transações e os eventos devem ser registrados contabilmente e reconhecidos nas demonstrações contábeis dos períodos a que se referem. O registro dos custos deve ocorrer no momento do consumo ou utilização dos recursos (período a que compete), mesmo que o desembolso ocorra em período diferente.

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
12) Cota de distribuição de custos indiretos.	São selecionadas de acordo com as características do objeto de custo: área ocupada; dotação planejada disponível; volume ocupado em depósitos; quantidade de ordens de compra emitida para fornecedores; consumo de energia elétrica; número de servidores na unidade administrativa responsável, etc. A etapa natural pode ser assim identificada: identificação dos objetos de custos; identificação dos custos diretos; alocação dos custos diretos aos objetos de custos; evidenciação dos custos diretos dentro da classe de objetos definidos; identificação dos custos indiretos; escolha do modelo de alocação dos custos indiretos, observando sempre a relevância e, principalmente, a relação custo/benefício.	Não apresenta

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
13) Variação da capacidade produtiva.	São utilizadas as variações da capacidade produtiva conforme as seguintes naturezas: (a) <u>Variação do volume ou capacidade</u> : representada pela diferença entre os custos indiretos fixos orçados e os custos indiretos fixos alocados à produção de bens e serviços e outros objetos de custos; (b) <u>Variação de quantidade</u> : reflete a variação nos elementos de custo em relação à quantidade empregada de materiais e outros insumos para produção de produtos ou serviços.	Não apresenta
14) Integração com os demais sistemas organizacionais.	O SICSP deve capturar informações dos demais sistemas de informações das entidades do setor público, e estar integrado com o processo de planejamento e orçamento, devendo utilizar a mesma base conceitual se se referirem aos mesmos objetos de custos, permitindo assim o controle entre o orçado e o executado.	O sistema de informação de custos deve promover a integração das bases de dados necessárias à geração da informação de custos, e, quando couber, a conciliação dos dados oriundos de base não contábil. Esse sistema deve utilizar as bases de dados para extrair os inputs, que devem ser tratados e transformados nas informações de custos que permitam compreensibilidade e análise.

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
15) Implantação do subsistema de custos.	Deve ser sistemático e gradual e levar em consideração os objetivos organizacionais pretendidos, os processos decisórios que usarão as informações de custos segmentados por seus diferentes grupos de usuários, bem como os critérios de transparência e controle social.	Deve se basear no detalhamento apropriado sobre: a definição dos sistemas ou bases de dados a serem integrados; a viabilidade prática da compilação e processamento dos dados; a disponibilidade de ferramentas de tratamento de dados; e a estimativa do seu custo de instalação, treinamento, operação e manutenção.
16) Implantação do modelo de gerenciamento de custos e do sistema de informação de custos.	Não apresenta	Deve ser sistemático e gradual e deve levar em consideração a estrutura e os objetivos organizacionais, os processos decisórios que usarão as informações de custos segmentados por seus diferentes grupos de usuários da informação, bem como os critérios de transparência e controle social.
17) Responsabilidade pela informação de custo.	O setor público é o responsável pelas informações de custos, em qualquer nível da sua estrutura organizacional, a qual se refere às informações, abrangendo todas as instâncias e níveis de responsabilidade.	É atribuição do profissional da contabilidade, mas a integridade e fidedignidade das informações extraídas das bases de dados de origem são de responsabilidade dos gestores das transações registradas nos sistemas integrados ao sistema de informação de custos.

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
18) Demonstração do resultado econômico (DRE)	A DRE evidencia o resultado econômico de ações do setor público. Deve ser elaborada considerando sua interligação com o subsistema de custos e apresentar, na forma dedutiva, a receita econômica dos serviços prestados, dos bens e dos produtos fornecidos; os custos e despesas identificados com a execução da ação pública; e o resultado econômico apurado.	Não apresenta
19) Centros de responsabilidade	Não apresenta	É a unidade na qual se apuram os custos, podendo ser usado para a acumulação dos custos e sua vinculação às entregas. Em cada centro deve ser possível definir, identificar e acumular o custo dos objetos, quantificar as unidades físicas dos recursos consumidos na geração das entregas, quantificar cada tipo de entrega em unidades físicas, e calcular o custo unitário de cada tipo de entrega.

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
20) Métodos de custeio.	Método de apropriação de custos e está associado ao processo de identificação e associação do custo ao objeto que está sendo custeado. Os principais métodos de custeio são: direto; variável; por absorção; por atividade; pleno.	Os métodos de custeio diferem entre si em função dos recursos utilizados ou consumidos que devem ou não ser atribuídos aos objetos de custos. Em estágios iniciais, com menor grau de maturidade de modelos de gerenciamento de custos, recomenda-se utilizar o método de custeio direto, por serem atribuídos apenas os custos diretos. Por sua vez, quando for irrelevante atribuir os custos indiretos, a entidade pode avançar na maturidade de seu modelo de gerenciamento de custos e continuar utilizando o método de custeio direto; mas quando for relevante, recomenda-se adotar o custeio por absorção parcial ou integral (custeio pleno).

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
21) Análise comparativa.	Não apresenta	A comparabilidade requer o uso consistente do mesmo modelo de gerenciamento de custo ao longo do tempo na entidade, ou no mesmo período em entidades diferentes. O uso consistente gera informação que pode ser comparada de um período para outro, a fim de avaliar a variação dos custos e seus desvios em relação a possíveis projeções, além de permitir a comparação entre entidades ou centros de responsabilidade que realizam atividades assemelhadas.
22) Modelo de gerenciamento de custos.	Não apresenta	Tem por intuito a identificação, a atribuição, a acumulação, a evidenciação e a análise dos custos para subsidiar o alcance dos objetivos do sistema de custos.
23) Definição dos objetos de custos.	Não apresenta	Deve considerar, principalmente, as necessidades e os propósitos dos usuários da informação. Os procedimentos devem, ainda, observar os objetivos pretendidos com a informação de custo e devem ser condicionados pelas características qualitativas e restrições da informação.

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
24) Classificação dos custos.	Não apresenta	Deve ser feita de forma coerente com o modelo de gerenciamento de custos. As classificações de custo, além de dependerem dos objetos de custo escolhidos, também são afetadas pelo custo da coleta de dados e pela viabilidade da atribuição de custos. A classificação dos custos depende dos objetivos da informação e busca viabilizar a atribuição dos custos e sua compreensão pelos usuários da informação.
25) Atribuição dos custos.	Não apresenta	Ocorre mediante aplicação dos sistemas de acumulação e dos métodos de custeio. O processo de atribuição dos custos deve ser realizado na seguinte ordem hierárquica de prioridade, sempre que possível e economicamente viável: apropriação dos custos diretos; alocação de custos indiretos, mediante direcionadores de custos (rastreamento); e alocação dos custos indiretos remanescentes em bases de rateio razoáveis e consistentes.

Características	NBC T 16.11	NBC TSP 34
26) Divulgação.	Não apresenta	É recomendável que a entidade divulgue relatório de custos em base regular, com periodicidade mínima anual, demonstrando o desempenho de sua atuação ao longo do tempo, contendo análise e interpretação do consumo dos recursos à sua disposição e explicações de eventuais variações ocorridas no período.
27) Gestão de custos no setor público.	Não apresenta	É voltada à administração dos insumos, com ênfase na melhoria da alocação dos recursos e na identificação e mensuração das entregas, com ênfase na avaliação de desempenho. As informações de custos devem contribuir para a governança pública, direcionando-a para a melhoria da qualidade do gasto público. A informação de custos deve ser útil para subsidiar a avaliação das políticas públicas, apresentando os resultados alcançados, consubstanciados em relatórios contendo seus indicadores de desempenho. A alta administração é responsável por prover efetivo apoio à geração da informação de custos, além de responsabilizar os gestores pela qualidade dos dados e pelo uso das informações nos processos decisórios.

SOBRE OS AUTORES

André Luiz Marques Serrano é Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção - Faculdade de Tecnologia (FT) e Pesquisador da Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB, Doutor em Economia pela UnB, Mestre em Economia pela UnB, Licenciado e Bacharel em Matemática na UnB. E-mail: andrelms@unb.br.

Cláudio Silva da Costa é Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Agronegócio pela UnB, Tecnólogo em Processamento de Dados pelo Instituto Compacto de Ensino Superior e Pesquisa e MBA em Gerenciamento de Projetos pela ESAD. E-mail: claudio.costa@grupoprojectum.com.br.

Clóvis Neumann é professor associado do departamento de Engenharia de Produção - Faculdade de Tecnologia na Universidade de Brasília (UnB). Doutor em Engenharia de Produção, Mestre em Engenharia Civil e graduação em Engenharia Civil pela UFSC. E-mail: clovisneumann@unb.br.

Daniel Schlottfeldt Brandão é mestrando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UnB e graduado em Administração pela UnB. E-mail: dsb.schlott@gmail.com.

Diego Tannús Dórea é servidor de carreira do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio, tendo atuado em diversos órgãos federais, como Ministério do Turismo, Ministério do Esporte, ICMBio e atualmente no Ministério da Economia é Chefe da Divisão de Dimensionamento da Força de Trabalho; é especialista em Gestão Pública, Governança e Políticas Públicas pelo Instituto Federal de Brasília – IFB e

graduado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU. E-mail: diego.td@hotmail.com.

Eliedna de Sousa Barbosa é Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis pela UnB, Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação UnB/UFPB/UFRN. Especialista em Auditoria pela Universidade Potiguar de Natal. Graduada em Ciências Contábeis pelo Instituto de Educação Superior da Paraíba e em Administração pelo Centro Universitário de João Pessoa. Professora da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) do Departamento de Contabilidade. E-mail: eliedna.barbosa@gmail.com.

Emelle Rodrigues Novais Cruz é Mestranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Brasília (UnB). Possui Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública pela Faculdade Integrada AVM e graduada em Administração pela Universidade Anhanguera. E-mail: emelle@unb.br.

Fernando André Santana de Souza é Analista em Ciência e Tecnologia do Instituto Nacional de Câncer (INCA). Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial (MADE/UNESA), especialista em Gestão Pública, bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Londrina e Coordenador Geral de Planejamento da Força de Trabalho do Ministério da Economia (ME). E-mail: Fernando-andre.souza@economia.gov.br.

Janice Oliveira Godinho é mestre em Gestão Pública pela Universidade de Brasília (UnB), pós-graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas na Universidade Presbiteriana Mackenzie e Especialista em Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), com atuação no Ministério da Economia (ME). E-mail: janiceogod@gmail.com.

Júlia Cassia dos Santos Silvério é mestre em Administração pelo Programa de Pós- Graduação em Administração (PPGA) da UnB, graduada em Administração pela UnB e aluna do MBA em Gestão de Projetos da Esalq/ USP. E-mail: jucsilverio@gmail.com.

Laís Campos de Carvalho Rodrigues é graduada em Administração pela UnB e aluna do MBA em Digital Business da Esalq/USP. E-mail: laiscampos123@gmail.com.

Lucas Oliveira Gomes Ferreira é Professor Adjunto do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais - Faculdade de Administração, Contabilidade Economia, e Gestão Pública (FACE). Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB e Mestre pelo Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis UnB/UFPB/UFRN. E-mail: lucasoliveira@unb.br.

Lucas Soares Caldas é doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO) da UnB e graduado em Psicologia pela UnB. E-mail: lucas.soares.caldas@gmail.com.

Nara Cristina Ferreira Mendes é Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB, Mestre em Gestão Econômica de Finanças Públicas pela UnB e Graduada em Ciências Contábeis e Atuariais pela UnB. E-mail: naramendes@unb.br.

Patricia Helena dos Santos Martins é Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes e Gestão Territorial da UFSC, Graduada em Engenharia Civil pelo IESB e Graduanda em Engenharia de Produção pela UnB. E-mail: patriciamartins.unb@gmail.com.

Paulo Augusto Pettenuzzo de Britto é professor associado do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade de Brasília (UnB) e dos programas de pós-graduação em Ciências Contábeis

(PPGCont/UnB) e em Economia do Setor Público (MESP/UnB); é PhD em Economia pela University of Illinois at Urbana-Champaign, Mestre em Economia pela Universidade de Brasília e Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: pbritto@unb.br.

Pedro Henrique Lourenço Baena é servidor de carreira do Ministério da Economia. Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Atuou em frentes como Assessoria e Inovação no Serviço Público. E-mail: pedrobaena87@gmail.com.

Pedro Paulo Murce Menezes é Professor Associado do Departamento de Administração da UnB e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, Doutor em Psicologia pela UnB, Mestre em Psicologia pela UnB e Bacharel em Psicologia pela UnB. E-mail: pmenezes@unb.br.

Sílvia Maria Barros é doutoranda em Gerontologia, mestre em Direitos Humanos, especialista em Gestão da Comunicação nas Organizações e em Gestão Pública e Analista em Ciência e Tecnologia da Agência Espacial Brasileira (AEB), com atuação no Ministério da Economia (ME). E-mail: barros.silviamaria@gmail.com.

Víthor Rosa Franco é Doutor e Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO) da UnB e Graduado em Psicologia pela UnB. E-mail: vithorfranco@gmail.com.

O Ministério da Economia, órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), na busca pelo objetivo de avançar na promoção de boas práticas de Gestão de Pessoas, desenvolveu, em parceria com a UnB, conhecimentos sobre o dimensionamento da força de trabalho (DFT).

Assim, esta publicação é o sexto volume de uma série de seis livros sobre o projeto de DFT, na qual são apresentadas reflexões sobre os desafios e estratégias de institucionalização do DFT, as análises e abordagens práticas dos indicadores do DFT, o histórico metodológico dos processos de pesquisa, tanto qualitativo, como quantitativo, e estudos sobre a relação entre o DFT e custos na administração pública.

