

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
Vítthor 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) *benchmankings* 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

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.

