

# 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 Pettenuzzo 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](mailto:sgp.depro@economia.gov.br)  
Sítio: <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  
Sítio: <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

<b>Apresentação .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1 – Desafios e Estratégias de Institucionalização do</b>	
<b>Dimensionamento da Força de Trabalho .....</b>	<b>8</b>
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
<b>Capítulo 2 – Análises e abordagens práticas dos indicadores</b>	
<b>e dados do DFT .....</b>	<b>39</b>
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

<b>Capítulo 3 – Histórico metodológico dos processos qualitativo e quantitativo de pesquisa .....</b>	<b>75</b>
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
<b>Capítulo 4 – DFT e custos na Administração Pública Federal .....</b>	<b>94</b>
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
<b>APÊNDICE A – Análise de custos a partir do comparativo entre a NBC T 16.11 e a NBC TSP 34 .....</b>	<b>109</b>
<b>Sobre os autores.....</b>	<b>130</b>

## 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!



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.

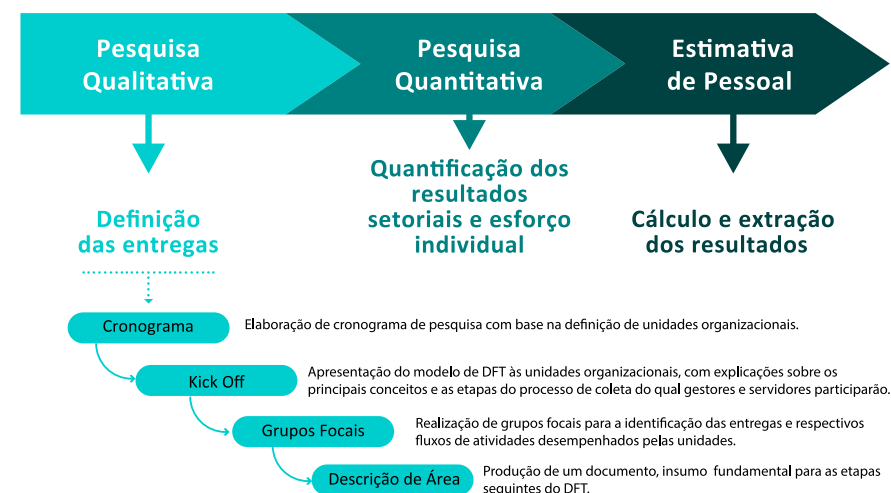
Este capítulo tem o objetivo de apresentar um histórico metodológico dos processos qualitativo e quantitativo de pesquisa, considerando que, ao longo dos diversos anos de desenvolvimento do método de DFT, aprimoramentos foram realizados nos instrumentos e procedimentos de coleta de dados e informações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



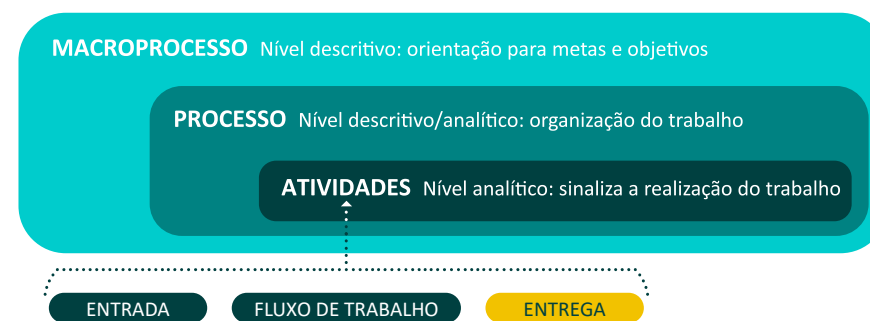
gasto pelos trabalhadores da unidade dimensionada, já que apesar de haver processos contidos na responsabilidade de uma só unidade, é natural da existência de processos que começam em uma unidade, mas perpassam outras unidades. Em outras palavras, tendo em vista que o foco do DFT é a capacidade produtiva 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>>.

# 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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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.

