

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.

SUMÁRIO

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/>

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!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1 Planejamento da Força de Trabalho

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Dimensionamento da força de trabalho

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

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

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

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

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

O quadro abaixo destaca alguns dos dados apresentados pelo DFT :

Quadro 2.1 – Dados apresentados no DFT

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

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

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

2.3 Discussões

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

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

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

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

2.3.1 Período do dimensionamento

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

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

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

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

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

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

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

2.3.2 Consolidação dos dimensionamentos

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.3 Índice de tempo produtivo e programa de gestão

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

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

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

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

2.3.4 Categoria de serviço

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

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

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

Figura 2.1 – Categorias de serviço



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

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

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

Tabela 2.1 – Entregas que mais demandam esforços

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

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

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

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

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

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

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

2.3.5 Cadeia de valor

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

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

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

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

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

2.3.6 Gestão do conhecimento

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.7 Indicadores de gestão de pessoas

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

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

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

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

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

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

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

2.3.7.1 Absenteísmo e férias

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

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

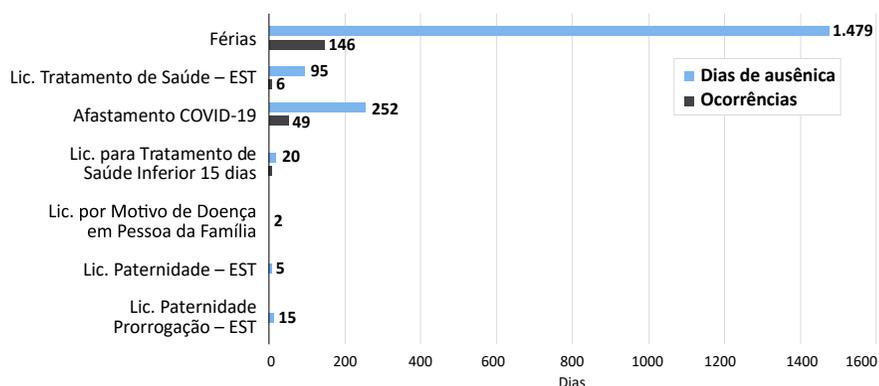
O absenteísmo tem origem em vários fatores e pode ser separado em esferas: voluntário (por razões particulares não justificadas); por doença (incluindo todos os adoecimentos, exceto as decorrentes do trabalho); por patologia profissional (com relação a acidentes de trabalho ou moléstias profissionais);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

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

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

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

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



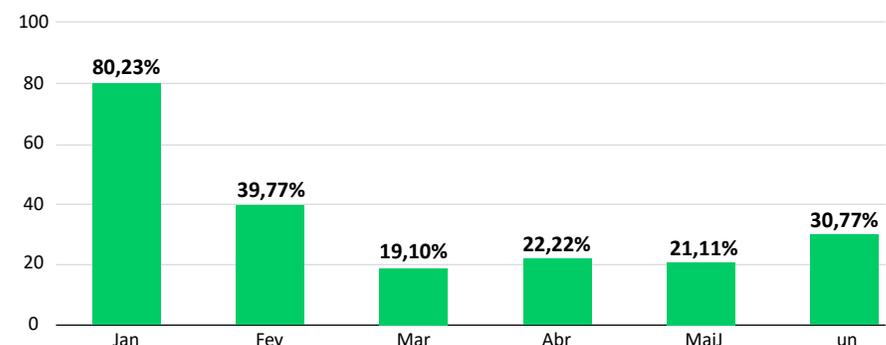
Fonte: Dados extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP -2022).

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

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

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

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



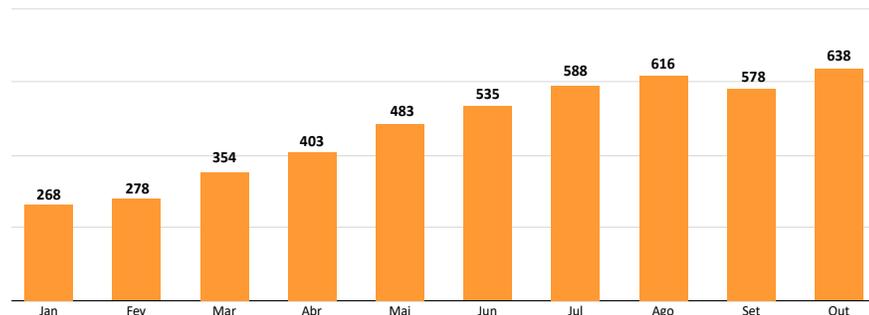
Fonte: Dados extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP - 2022).

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

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

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

Gráfico 2.3 – Quantidade total de resultados das entregas por mês



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

2.3.7.2 Rotatividade

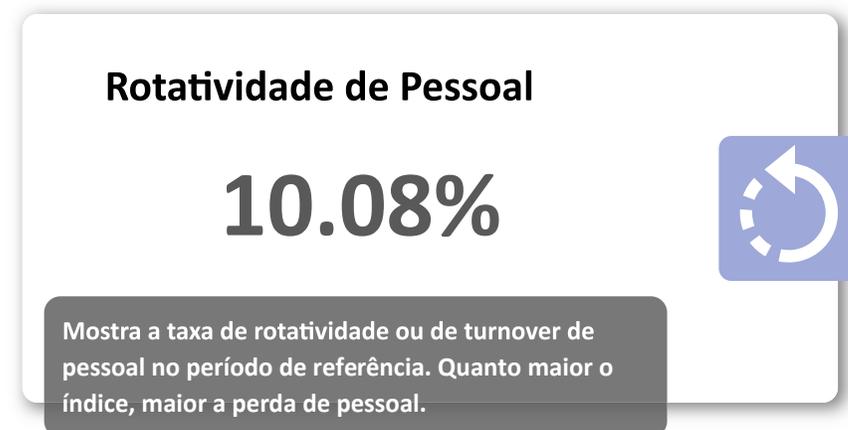
A rotatividade também pode ser analisada nos resultados do dimensionamento da força de trabalho. Para o DFT, a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de profissionais que executam diretamente as entregas técnicas da área dimensionada. A proporção de partidas de um posto de trabalho para outro,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

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

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

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

Figura 2.2 – Rotatividade de pessoal



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

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

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

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

2.3.7.3 Perfil da equipe

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

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

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

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

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

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

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

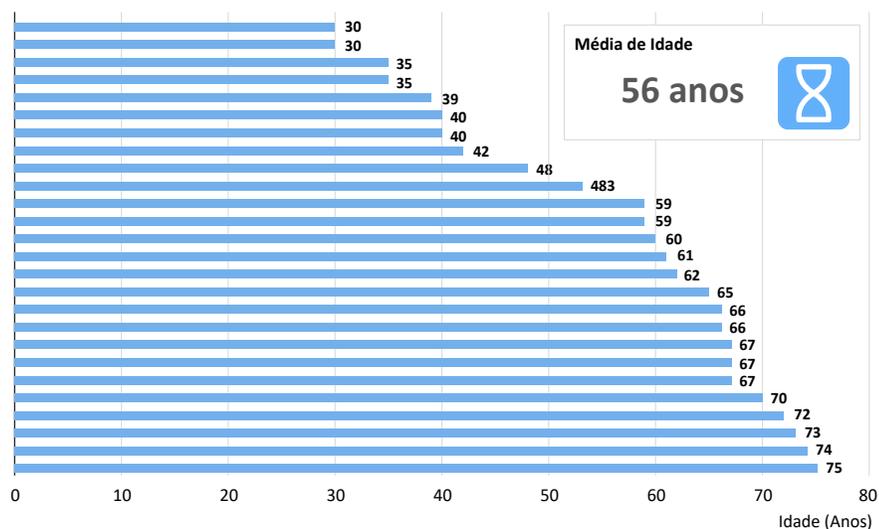
Os países integrantes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) têm buscado aumentar a inclusão e a diversidade das pessoas no serviço público, uma vez que uma força de trabalho mais heterogênea pode aumentar a confiança das equipes, fortalecer a democracia e incentivar a inovação.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

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

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

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

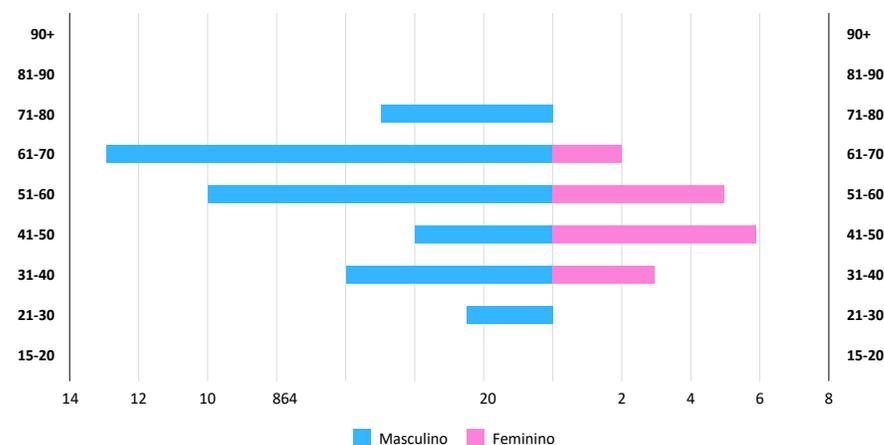
Gráfico 2.4 – Média de idade e Distribuição das idades



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

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

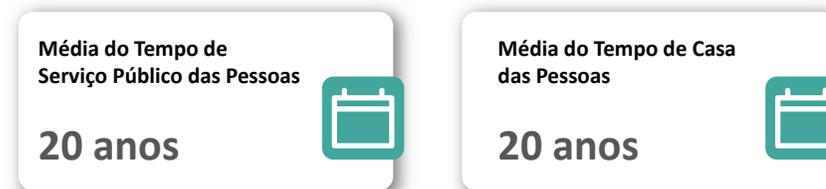
Gráfico 2.5 – Pirâmide etária



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

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

Figura 2.3 – Situação Funcional

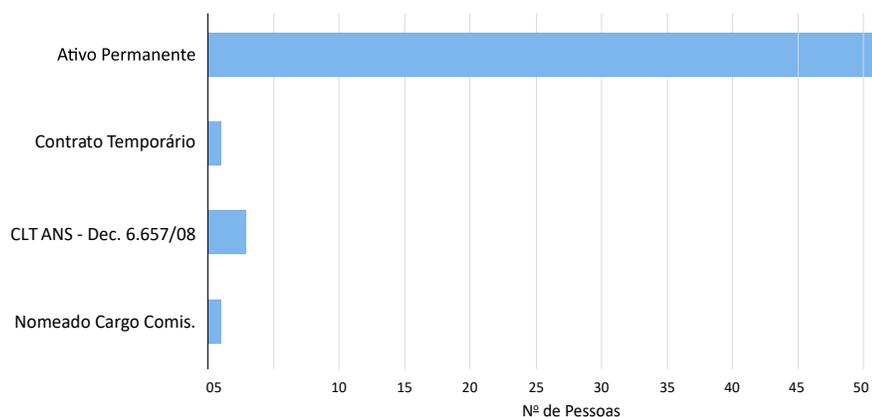


Fonte: Imagem extraída do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP - 2022).

2.3.7.4 Vínculos funcionais

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

Gráfico 2.6 – Situação Funcional

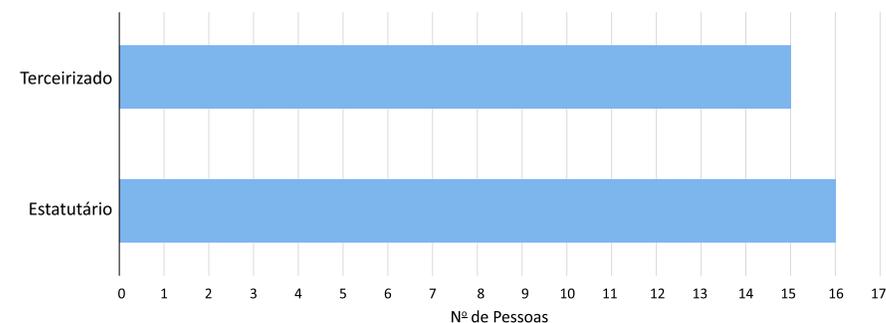


Fonte: Dados extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP - 2022).

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

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

Gráfico 2.7 – Situação Funcional



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

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

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

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

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

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

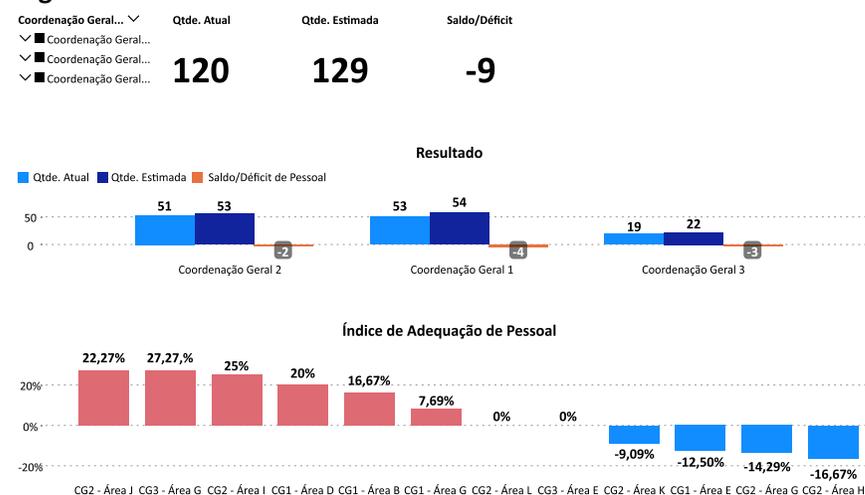
Os resultados do DFT também possibilitam o melhor aproveitamento da força de trabalho, a partir da associação dos dados de um dimensionamento aos instrumentos de mobilidade, como a remoção de pessoal. Cabe observar que, além dos resultados encontrados nos dimensionamentos demonstrados na figura abaixo,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

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

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

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

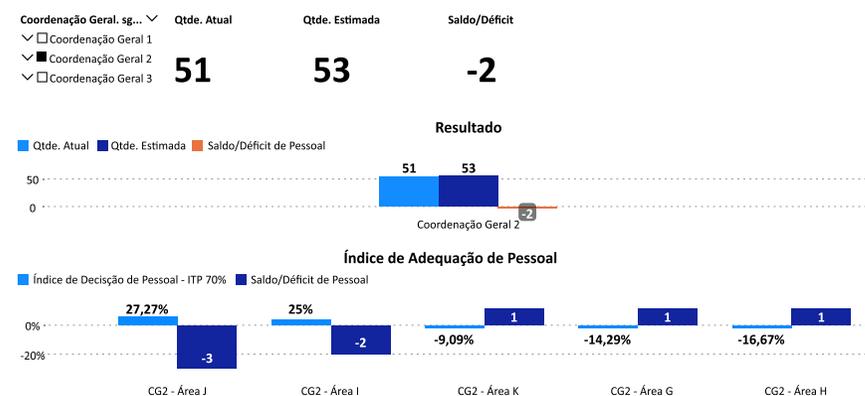
Figura 2.4 – Cenário com déficit de Pessoal



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

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

Figura 2.5 – Visão em nível tático



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

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

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

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

Tabela 2.2 – Entregas que mais demandaram esforços

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

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

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

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

2.5 Considerações Finais

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

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

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

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

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

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

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

Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

